

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Lenka Klepáčková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na střední škole

Non-financial motivation of teaching staff at secondary school

Mgr. Lenka Klepáčková

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na střední škole vypracovala pod vedením Mgr. Ireny Trojanové, Ph.D. samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 15. 4. 2016

.....

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala všem, kteří mě na cestě k cíli vedli, směřovali a pomáhali po celou dobu tvorby této práce.

Děkuji především své vedoucí bakalářské práce, Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, odborné vedení a lidský přístup.

Největší dík náleží mému muži Ondřejovi za toleranci, porozumění a vydatnou podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce na téma Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na střední škole je zaměřena na jednotlivé nástroje této motivace. Nejprve práce zařazuje pojem motivace do širších souvislostí, následně definuje odbornou terminologii – pojmy stimulace, manipulace. Bakalářská práce dále klasifikuje motivaci na vnější a vnitřní, stejně jako finanční a nefinanční.

Cílem této práce je rozpoznat a analyzovat nástroje nefinanční motivace uplatňované na střední škole. Praktická část je podložena výsledky dotazníkového šetření na středních školách.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, nefinanční motivace, manipulace, stimulace, motivační teorie, střední škola, pedagogický pracovník

ANNOTATION

This Bachelor thesis on the topic of Non-financial motivation of teaching staff at secondary school is focused on individual tools of this motivation. The concept includes motivation into broader consequences and defines the needed terminology – terms of stimulation, manipulation. The paper divides motivation into outside and inside motivation, as well as financial and non-financial motivation.

The aim of this thesis is to identify and describe instruments of non-financial motivation applied at secondary school. The practical part is based on the results of the questionnaire investigation at secondary schools.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivation, non-financial motivation, manipulation, stimulation, motivation theories, secondary school, teaching staff

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Motivace jako jedna z personálních činností	9
2.1	Motivace a související pojmy	9
2.2	Zdroje motivace	11
2.3	Klasifikace motivace	14
2.4	Nástroje finanční a nefinanční motivace	15
2.5	Pravidla efektivní motivace	16
2.6	Vliv osobnosti člověka na jeho motivaci.....	17
3	Motivační teorie	20
3.1	Teorie zaměřené na rozpoznání motivačních příčin.....	20
3.2	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	24
4	Motivace ve školství	26
4.1	Základní předpoklady pro motivaci pedagogických pracovníků	26
4.2	Finanční motivace pedagogických pracovníků	27
4.3	Motivační program na škole	29
4.4	Nefinanční motivace pedagogických pracovníků.....	30
4.5	Demotivátory ve školství.....	32
5	Praktická část bakalářské práce.....	34
5.1	Cíle a výzkumné otázky	34
5.2	Charakteristika výzkumného souboru a typ výběru	34
5.3	Struktura respondentů.....	35
5.4	Metody a postupy	38
5.5	Výsledky dotazníkového šetření a interpretace získaných dat	39
6	Závěr	48
7	Použitá literatura	50
8	Přílohy.....	52

1 Úvod

Motivovat své podřízené a schopnost využívat jejich aktivitu je výchozí kompetencí všech vedoucích pracovníků. Ředitel školy by měl motivovat své pedagogické pracovníky nejen finančními prostředky, kterých bývá na většině českých škol nedostatek, ale měl by umět využívat i motivaci nefinanční. Jeho schopnost motivovat pracovníky pomocí nefinanční motivace mu přináší výhody v naplnění základních cílů poslání školy. Podle Šikýře motivace „vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování“ (Šikýř a kol., 2012, s. 16). Rovněž je dobré mít na paměti, že „schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami zaměstnanců určují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon školy“ (Šikýř a kol., 2012, s. 17). Dá se tedy chápat, že dobře motivovaní pracovníci, a školství není výjimkou, mohou ovlivnit a určit budoucnost celé organizace.

Bakalářská práce, která nese název „Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na střední škole“ je členěna na dvě základní části – část teoretickou a praktickou. Cílem této bakalářské práce je rozpoznat a popsat možnosti motivace pedagogických pracovníků. Hlavním cílem je analyzovat motivační nástroje používané ve středním školství, dílčím cílem práce je zhodnotit důležitost konkrétních nefinančních nástrojů na středních školách Jihomoravského kraje pro pedagogické pracovníky dvou skupin – vedení školy (ředitel, zástupce ředitele) a ostatní pedagogičtí pracovníci. V souladu s cílem práce je základní výzkumnou otázkou zjistit, jaké nástroje nefinanční motivace jsou na středních školách nejčastěji využívány; jinými slovy jaké formy nefinanční motivace nejčastěji aplikuje vedení školy, a jaké jsou nejvíce oceňovány ostatními pedagogickými pracovníky.

Teoretická část je literární rešerší dosavadních zdrojů, která si klade za cíl představit motivaci v širších souvislostech. V první kapitole s názvem Motivace jako jedna z personálních činností je na téma motivace pohlédnuto obecně. Pro lepší orientaci v problematice je popsán základní pojmový aparát, pojmy motiv, motivační proces, zdroje motivace, stimulace, manipulace. Rovněž jsou zařazeny nástroje motivace, a to jak nástroje nefinanční, tak finanční. Popsána jsou i pravidla efektivní motivace, stejně jako vliv osobnosti na jeho motivaci.

Druhá kapitola s názvem Motivační teorie představuje základní teorie motivace a to ze dvou úhlů pohledu. První část pojednává o teoriích zaměřených na rozpoznání motivačních příčin, kam bezesporu náleží Maslowova pyramida potřeb. Část druhá se věnuje teoriím zaměřeným na průběh motivačního procesu, do kterých spadá například Vroomova expektační teorie.

Třetí kapitola, jak je patrné již z vlastního názvu, je věnovaná motivaci ve školství. Snahou této části je popsat možnosti motivace pedagogických pracovníků na půdách českých škol. V rámci této kapitoly jsou více rozebrány předpoklady pro motivaci pedagogických pracovníků, následně je pozornost věnována nefinanční a finanční motivaci pedagogických pracovníků. Zařazeno je i téma motivační program a na závěr je pojednáno o demotivátorech, které proces motivace brzdí či zcela znemožňují.

Praktická část této práce je založena na výsledcích kvantitativního šetření, konkrétně dotazníkového šetření, které proběhlo na třech středních školách Jihomoravského kraje na podzim roku 2015. V jejím úvodu jsou charakterizovány školy, na kterých průzkum probíhal. Následně jsou vyhodnoceny jednotlivé části dotazníkového šetření a výsledky z něj plynoucí jsou znázorněny graficky.

Úskalím této práce je fakt, že byl zkoumán nereprezentativní vzorek, neboť do průzkumu nebyly zapojeny všechny střední školy Jihomoravského kraje.

2 Motivace jako jedna z personálních činností

Personální činnosti slouží k naplňování úkolů personalistiky. Cíle organizace je dosaženo při vzájemném souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností. Mezi poslední jmenovanou skupinu patří výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců a svou nezastupitelnou roli hraje i motivace (Šikýř a kol, 2012, s. 18).

Jinými slovy spolu s komunikací, rozvojem pracovníků, řešením konfliktů a vedením lidí, tvoří ucelený soubor činností vedoucí k naplnění vize organizace. Motivace patří mezi základní personální a manažerské činnosti, které musí každý vedoucí pracovník zvládnout, chce-li, aby jeho organizace byla úspěšná a směřovala k vytyčenému cíli. Vedoucí pracovník organizace, a prostředí školy není výjimkou, musí význam motivace nejen znát, ale zejména účinně využívat. Motivace je nutnou podmínkou realizace všech fází řídicího procesu a není pochyb, že se s motivováním pracovníků musí potýkat každý manažer.

Podle Syslové (2012) je „hlavním úkolem vedoucího pracovníka motivace a stimulace zaměstnanců“, úskalím může být fakt, že „každý člověk je jiný, liší se věkem, uznáním hodnot a každého ovlivňuje něco jiného...“ (Syslová a kol., 2015, s. 49).

2.1 Motivace a související pojmy

Pojem motivace, stejně jako mnohé jiné, má několik různých definic a interpretací; například ji lze vysvětlit jako souhrnné označení pro motivy a jejich působení. Motiv lze chápat jako faktor, který uvádí do pohybu, což odpovídá i původu slova. Slovo *motus* pocházející z latiny znamená pohyb (Říčan, 2010, s. 96). Ačkoli se jedná o všeobecně známý pojem, je vedoucími pracovníky nutnost motivace často opomíjena a nesprávně ztotožňována pouze s finančními prostředky, kterých je na většině škol nedostatek (Trojanová, 2014, s. 48a). Dle Vodáčka a Vodáčkové (2009) je motivace umění manažera motivovat spolupracovníky; znamená tedy „nutnost vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 123.).

Odborná literatura vysvětluje motivaci rovněž jako hlavní a základní způsob, jak úspěšně vést zaměstnance. Bez motivačních faktorů si nelze představit jakékoli vedení zaměstnanců,

dokonce i celé firmy. Pracovní motivace zvyšuje efektivitu, kreativitu a produktivitu práce. Motivace zahrnuje popudy a zároveň činnosti směřující k uspokojení potřeby (Kvasničková, Berka, 2010, s. 5). Motivaci lidí lze rovněž chápat jako jejich uvádění do pohybu ve směru, kterým chceme, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Jedná se tedy o schopnost manažerů, aby jednotlivé členy svého týmu přiměli k vydání toho nejlepšího. Jedná se o „psychologické důvody, resp. příčiny lidského chování“ (Blažek, 2011, s. 160). Motivací se míní to, co „dává důvod k chování či činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu“ (Kolman a spol., 2012, s. 11).

Podle Bedrnové (2012) vyjadřuje pojem motivace skutečnost, že „v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka zaměřují určitým směrem, v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 226).

Shrňme-li výše uvedené, lze motivaci chápat jako aktivaci pracovníků k činnosti, jejichž cílem je úspěšné splnění vytyčeného úkolu. Pro lepší pochopení dané problematiky je nutné zasazení motivace do širších kontextů a vytyčení pojmového aparátu. Pojem motivace úzce souvisí s pojmy motiv, potřeba, návyk, stimul a jiné. Také je třeba si uvědomit, že „motivace je abstraktní teoretický konstrukt, který ne vždy může být pozorován či měřen“ (Kolman a spol., 2012, s. 45), což práci vedoucím pracovníkům nijak neulehčuje.

Motiv, ze kterého motivace vychází, představuje určitou vnitřní psychickou sílu či pohnutku. Lze jej chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování či jednání člověka. Individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Je zřejmé, že v psychice člověka většinou nepůsobí pouze jeden motiv, ale motivů bývá celá skupina, což otázku motivace a její aplikace do běžné praxe značně komplikuje (Plamínek, 2015, s. 16).

Z psychologického pohledu lze skutečnosti, které jsou pro člověka motivem, a to ve vztahu k práci, rozdělit na dvě skupiny: motivy intrinsické (tj. motivy přímo související s prací) a motivy extrinsické (tj. mimo vlastní práci). Mezi významné intrinsické motivy patří potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace. Do druhé skupiny motivů pak řadíme potřebu peněz, potřebu jistoty, potřebu potvrzení vlastní důležitosti, potřebu sociálních kontaktů a potřebu sounáležitosti a partnerského vztahu (Kociánová, 2010, s. 26.).

Jiný úhel pohledu nabízí dělení motivů na prvotní a druhotné. Prvotní motivy, označené též za primární, jsou motivy vrozené, které jsou spojeny s biologickými procesy v organismu člověka a slouží k zachování a k rozvoji života jedince i člověka jako biologického druhu. Druhá skupina, motivy druhotné, jinými slovy sekundární či získané, je spojena se zkušenostmi jedince získanými v rámci uspokojování prvotních motivů. Tyto motivy jsou naučené, nepřispívají bezprostředně k zachování života jedince, ale směřují k jeho rozvoji na kvalitativně vyšší úroveň (Krninská, 2012, s. 19.).

V souvislosti s motivací se v odborné literatuře setkáme rovněž s termínem **motivační proces**, který lze vysvětlit jako reakce na určitou skutečnost, na jehož konci je určitá míra motivace a provedení, popřípadě zavržení zadané činnosti. Jedná se vnitřní motivační procesy, díky kterým je „činnost prováděna, protože subjekt baví“ a na straně druhé o vnější neboli instrumentální motivační procesy, kdy je důvodem pro vykonání činnosti „snaha o splnění individuálního nebo skupinového cíle, díky němuž lze dosáhnout uspokojení či materiální odměny“ (Kolman a spol. 2012, s. 63-64).

2.2 Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, ideály (vzory), hodnoty a hodnotová orientace.

Potřebu člověk prožívá jak “nelibě pociťovaný stav napětí, a proto se snaží toto napětí odstranit“ (Horváthová a kol. 2013, s. 151). Jedná se o prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život (Krninská, 2012, s. 42). Základní dělení potřeb je na primární a sekundární. Do první zmiňované skupiny patří potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní (takové potřeby, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla), např. potřeba potravy a tekutin. Do skupiny sekundárních řadíme společenské a psychogenní potřeby, jejichž existence je spojena s člověkem jakožto tvorem sociálním, např. potřeba lásky, vztahů, dominance a podobně (Horváthová a kol. 2013, s. 151). Mnohé ze svých potřeb člověk uspokojuje právě prací, zejména pak potřeby existenční a sociální. Na nutnosti uspokojení nejen základních potřeb je založena jedna ze základních teorií motivace – Maslovova motivační teorie.

Dalším zdrojem motivace jsou **návyky**. Jsou to činnosti, které si člověk navykl dělat pravidelně, většinou v určitých situacích. Stávají se stereotypem. Mohou se týkat jak hygieny a stravování, tak studijní či pracovní oblasti. V rovině prožívání se projevují jako vnitřní tlak,

pohnutka, motiv učinit něco konkrétního na určitý podnět. Jako návyk je označován... „opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité oblasti“ (Krninská, 2012, s. 46). Do skupiny návyků, i když se jedná o společensky nežádoucí či dokonce škodlivé, lze přiřadit i zlozvyky (čas na kávu, na cigaretu, netrpělivost projevující se skákáním do řeči, atd.).

Za zvláštní typ motivace lze chápat **zájem**, jelikož se jedná o trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Můžeme také říci, že se jedná o „odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité činnosti“ (Horváthová a kol. 2013, s. 151.) Jestliže je pracovník pověřen úkolem, který je v souladu s jeho zájmy, určitě se mu bude lépe plnit. Je tedy zřejmé, že povědomí o zájmových aktivitách svých podřízených poskytuje vedoucímu pracovníkovi výhodu, jak vybrat úkoly pro konkrétní zaměstnance. V praxi není možné vždy zadávat úkoly, které budou podřízené bavit, nicméně alespoň část takových jistě v každé organizaci existuje. Zájem je možné dělit podle různých kritérií, s pracovním prostředím (tedy zájem profesního zaměření) nejvíce souvisí zájem: typu zkoumaného, vědeckého a poznávacího (zájem motivující zvědavost); typu uměleckého (hudebního, literárního, výtvarného, estetického; motivující snaha o sebevyjádření); typu sociálního (motivující zájem o jiné lidi); typu podnikavého (motivující zájem obchodně ekonomické); zájem typu rukodělného (motivující zájem o kontakt se smyslově vnímanou realitou) a typu konvenčního (motivující zájem o činnosti spojené s pravidly a řádem) (Krninská, 2012, s. 46).

Ideál, jinými slovy model či vzor, má být člověku vodítkem v jeho chování. Na základě ideálů, které jedinec uznává, je možné charakterizovat typ osobního profilu. Vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autority obecně (Horváthová a kol., 2013, s. 152).

Mezi zdroje motivace patří rovněž **hodnoty**, které člověk přiřazuje poznaným skutečnostem. Existují obecně platné hodnoty, např. zdraví, rodina, děti, láska, přátelství atd. a hodnoty individuální. Jedná se o skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Nejznámější z klasifikace hodnot, je od německého psychologa Sprangera. Hodnoty dělí do šesti skupin: teoretické hodnoty (odhalení pravdy, získání znalostí; zaměřeno na uvažování a kritiku), ekonomické hodnoty (výroba a získávání zboží, peníze; zaměřeno na prosperitu a kumulování majetku), estetické hodnoty (harmonie, vzhled), sociální hodnoty (přátelství, kolegiálnost, pomoc, nesobeckost, altruistické chování), politické

hodnoty (moc, vliv, uznání) a náboženské hodnoty (morální principy, jednota) (Říčan, 2010, s. 110). Závažná rozhodnutí, která ve svém životě děláme, jsou ovlivněna naším hodnotovým systémem, tedy okruhem preferovaných hodnot; může jít o peníze, práci, jistotu postavení, odborný růst, osobní postavení, přátele, spolupracovníky, firmu, apod. (Bedrová a kol. 2012, s. 144).

K ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti by manažer měl umět využívat i poznatků o stimulaci, neboť stimulace a motivace jdou ruku v ruce. Základní myšlenka tkví v tom, že určitá úloha je pracovníkem plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů).

Stimulem rozumíme „jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka“. Je zajímavé, že záleží na konkrétním člověku, na jeho motivační struktuře, zda pro něj daný podnět bude či nebude stimulem. V souvislosti s pojmem stimul si ještě připomeňme pojmy **impulz** a **incentiv**. Impulz je endogenní, tj. vnitřní, intrapsychický podnět signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentiv pak představuje exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podnět vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulzům; tedy podnět, který aktivuje určitý motiv (např. pochvala za dobrý pracovní výkon) (Bedrnová a kol., 2012, s. 228).

V laické mluvě často dochází k volné záměně pojmů motivace a **stimulace**. Z hlediska odborné veřejnosti je nutné tyto dva pojmy odlišovat. Dle Plamínka se jedná o to, že „motivy jsou podněty působící v nitru člověka a stimuly jsou podněty přicházející z vnějšího prostředí“ (Plamínek, 2011, s. 70). Základním předpokladem fungující organizace je soulad mezi stimulací a motivací, obojí lze v pracovním prostředí využívat k dosažení daného cíle, nicméně v odborné literatuře se setkáváme s názorem, že spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední. Toto spojení je podmíněno celou řadou osobnostních vlastností a probíhajícími psychickými procesy. Patří mezi ně ...“potřeby, hodnoty, postoje, celkové rozpoložení, citové vztahy k objektu, životní filozofie a další“ (Krninská, 2012, s. 77).

Bělohlávek (2012) vnímá stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace (Bedrnová a kol. 2012, s. 228). Dle výše uvedeného lze stimulaci chápat jako soubor vnějších podnětů, který ovlivňuje chování, jednání a postoje druhých a působí jejich vnitřní motivaci. Vedoucí pracovník by měl mít především na mysli, že stejný stimul může u různých osob vyvolat naprosto odlišné

jednání a naopak různými stimuly uplatněnými u různých jedinců je může motivovat ke stejnému zamyšlenému účelu.

Protipólem ke stimulaci a motivaci je **manipulace**. V případě, že ...“stimulace vyhovuje pouze cílům působícího jedince a je v rozporu s osobou pracovníka“, jedná se již o zmíněnou manipulaci. Manipulaci lze chápat jako „ovlivňování mysli, někdy zřejmé, ale především různou mírou skryté, které vede k naplnění propagačních či propagandistických cílů“ (Verner, 2011, s. 89). Podle Klimeše je to chování, při kterém člověk úmyslně ignoruje či obchází charakteristické vlastnosti svého protějšku – vědomí či vůli. Úmyslně zachází s druhým jako s neživou věcí; lze ji vysvětlit jako instrumentální či utilitární přístup k lidem (Klimeš, 2013, s. 133). To, že manipulace nemusí být vždy správně rozpoznána, potvrzuje i Novák, podle kterého je manipulace snaha o ovlivnění myšlení jedince nebo skupiny lidí ve směru, který si přeje manipulátor. Tento směr nemusí být manipulovatelným zjevný; „manipulace je vnitřní postoj, díky kterému osoba vědomě či nevědomě jedná s ostatními lidmi jako s neživými předměty s cílem uspokojení vlastních potřeb“ (Novák, 2012, s. 31).

Psycholog Jeroným Klimeš (2013) klasifikuje manipulaci na dva typy – přímá a nepřímá. **Manipulace přímé (nátlakové)** jsou takové situace, v nichž manipulátor obchází *vůli* manipulovaného; např. jednání učitel – žák, rodič – dítě, monopol – zákazník. Na straně druhé existují **manipulace nepřímé (taktizující)**, při kterých manipulátor obchází *vědomí* manipulovaného; např. jednání z podřízené pozice, dítě obcházející zákaz rodiče, žák opisující při zkoušce (Klimeš, 2013, s. 141). V odborné literatuře se setkáváme s dělením manipulace, která pojmenovává devět charakteristických stylů osobností, tzv. „**Shostromovo dělení**“ známé také jako „**Shostromova typologie manipulace**“ pojmenovává jednotlivé typy následovně: diktátor, chudáček, počtář, břečťan, drsňák, obětavec, poslední spravedlivý, dokonalý rodič, mafián (Novák, 2012, s. 40-43).

2.3 Klasifikace motivace

Vrátíme-li se zpět k původnímu pojmu – motivaci, je třeba uvést její způsoby klasifikace. Obecně je lze rozdělit na dvě základní kategorie. Jedná se o **motivaci vnitřní** a **motivaci vnější**. Vnitřní motivaci lze chápat jako samostatně vytvořené faktory, které v určitých směrech ovlivňují chování lidí nebo je určitým směrem posunují. Tyto faktory zahrnují zodpovědnost, svobodu konat, možnost použít a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavou a podnětnou práci a možnost povýšení. Tento druh motivace se projevuje, když

lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná, a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (Horváthová a kol. 2013, s. 150). Podle Pinka (2009) existují tři opatření, díky kterým může manažer vnitřní motivaci svých podřízených zvýšit. Jedná se o...“ autonomii – umožnit lidem vytvořit si vlastní plán a zaměřit se na více na výsledky než na způsob vykonávání práce, dokonalost – pomáhat lidem, aby našli cestu vedoucí k jejich zlepšování a společně s nimi sledovat jejich pokrok a účel – při předávání úkolů a instrukcí je třeba lidem vysvětlit nejen jak se něco dělá, ale také proč se to dělá“ (Armstrong, 2015, s. 218, orig. Pink, 2009).

Na straně druhé vnější motivace je to, co je pro lidi vytvořeno, aby je motivovalo. Tento typ motivace je „založen na vnějších motivech, stimulech přicházejících zvenčí.“ Konkrétními příklady mohou být ocenění ve formě zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty nebo kritika (Blažek, 2011, s. 160).

2.4 Nástroje finanční a nefinanční motivace

S motivací jsou úzce spjaty motivační nástroje, kterými je vlastní motivace uskutečňována, i ty jsou klasifikovány na dvě hlavní skupiny – **nástroje finanční motivace** a **nástroje nefinanční motivace**. Za nejvýznamnější nástroje finanční motivace patří plat, osobní ohodnocení, příplatky za vedení, odměny, prémie, podíl na hospodářském výsledku, dividenda z akcií, apod. Je velmi rozšířeným klamem, že zvýšení motivace, a tím i výkonnosti pracovníků úzce souvisí s navýšením finančních prostředků na platy a odměny, neboť práce ani pracovní místo neznamenaají pro všechny lidi totéž. Někteří pracují a snaží se vydělávat, aby si pořídili věci, po nichž touží....,“pro jiné je to volba mezi námahou a podporou v nezaměstnanosti, mnozí jsou motivováni vnitřně“...., a pro jiné je to „nutné zlo“ (Kolman a spol., 2012, s. 96.).

Skutečnost, že finanční prostředky nejsou jediným motivačním nástrojem, je potvrzena následujícími zjištěními:

- lidé pracují, i když to nemají finančně zapotřebí
- mnozí pracovníci odmítají přejít na lépe placenou práci, která se jim z určitých důvodů nelíbí
- velká většina pracovníků má svoji práci ráda
- lidé pracují mnohem lépe, když cítí, že jejich práce je spojkou mezi nimi a společností (je společností hodnocena jako významná)

- špatné pracovní podmínky nemusí nepříznivě působit na morálku pracovníka a jeho postoj k práci, naopak i při dobrých pracovních podmínkách se objevuje špatná pracovní morálka (Krninská, 2012, s. 86).

Na straně druhé nástroje nefinanční motivace zahrnují rozvoj kvalifikace, možnost dalšího vzdělávání, rozšiřování jazykových znalostí, manažerské kurzy, studijní pobyty v zahraničí, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, přidělení ICT techniky, úprava pracovní doby, ve školském prostředí úprava rozvrhu, úprava rozpisu dozorů na chodbách, výmalba třídy, apod.) (Trojanová, 2014, s. 52-53a).

Podíváme-li se na konkrétní motivační nástroje obou výše uvedených skupin, které příznivě působí na činnost člověka a jeho osobnost v pracovním prostředí, jsou nejčastěji uváděny následující nástroje:

- ekonomická jistota (mzdy a platy)
- pocit bezpečí (stabilita a perspektivnost pracovního zařazení)
- možnost postupu
- veřejné uznání a morální ocenění pracovníka v rámci organizace i celé společnosti
- důvěra v podnik, organizaci
- uspokojení z vykonané práce (obsah pracovní činnosti)
- příznivé vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra v pracovní skupině)
- příznivé vztahy s bezprostředně nadřízeným pracovníkem (jeho jednání s lidmi, způsob vedení)
- příznivé vnější pracovní podmínky
- péče podniku, organizace o pracovníky (Krninská, 2012, s. 88).

2.5 Pravidla efektivní motivace

Plamínek (2015) ve svých pracích mimo jiné uvádí deset základních pravidel, kterými by manažer mohl zefektivnit využívání motivace. Hned na úvod hovoří o nepřeceňování motivace, konkrétně uvádí, že „motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí“, tedy poukazuje na možnost alternativy ve formě stimulace. Za zlaté pravidlo motivace považuje ...“přízpůsobení úkolů lidem“ (a ne naopak), kdy vychází z předpokladu, že ...“je-li úkol atraktivní pro pracovníka, je vyšší pravděpodobnost, že jej splní. Zároveň se snižují náklady na sledování a kontrolu jejich práce“. Dále uvádí, že v případě nemožnosti úpravy obsahu úkolu je třeba zvážit a popřípadě upravit alespoň způsob zadání. Za čtvrté zásadní pravidlo

považuje nutnost zavržení nepřipustné motivace, tedy manipulace. Páté pravidlo, označené za pravidlo motivační kotvy, objasňuje skutečností, že ...“lidé musí být spokojeni alespoň s něčím“. Dále uvádí známý fakt, že lidé jsou individualisté a manažer si musí uvědomit i jejich odlišnost od něj samotného, tedy že „jiní lidé mohou být citlivý na jiné podněty než vy“. Za sedmé pravidlo motivace považuje autor „Člověka nejlépe poznáte, když jej vylákáte z režimu pohodlí a setrvačnosti“. Osmým pravidlem popisuje, že „Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném“. Pravidlem předposledním apeluje na přesnost zadávání a objasňování úkolu. Uvažuje nad tím, že motivace může být v některých případech neúspěšná z důvodu nepochopení zadání, je tedy nutné vždy vše řádně definovat a vysvětlit. Posledním pravidlem se autor obrací na pracovníky, kdy jejich slova nesouhlasu s vykonáním určité činnosti, mohou souviset více s jejich neznalostí než demotivací či neochotou; pod slovy „nechci“ se mohou skrývat významy „neumím“ nebo „nemohu“ (Plamínek, 2015, s. 17-27).

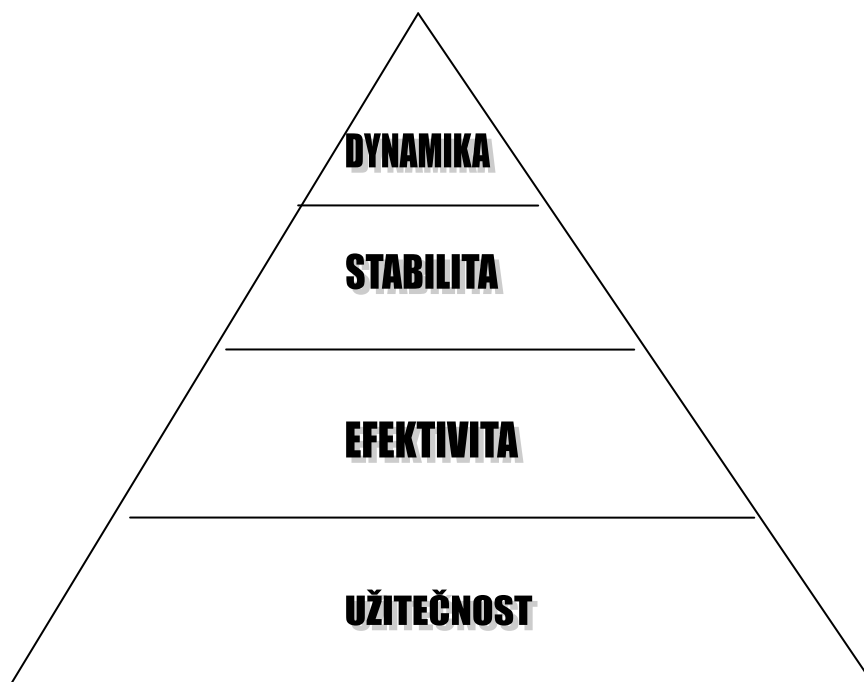
Pravidly motivace se ve své knize zabývá i Schuster (2010), který celou problematiku shrnuje tvrzením, že „žádný manažer své podřízené nedemotivuje úmyslně, horší ovšem je, že většina z nich si to vůbec neuvědomuje“ (Schuster, 2010, s. 91). S trochou nadsázky bychom mohli říci, že základním východiskem pro úspěšnou motivaci našich pracovníků (i kdybychom pro jejich motivaci neudělali nic jiného) je zabránění toho, abychom je v jejich práci demotivovali.

Na závěr je třeba říci, že motivace spojená s výkonem práce, tedy proces pracovní motivace je výrazně modifikován situačními proměnnými, jakou jsou: charakter zadaného úkolu (jeho typičnost, odborná náročnost, omezený čas na provedení, kooperační složitost apod.), osobnost nadřízeného (jedná se především o jeho funkční a osobní autoritu a převažující styl řízení) a sociální klima pracovního týmu (úroveň kooperace a soutěžení, facilitační působení nebo konflikty, apod.). Obtížná role vedoucího pracovníka spočívá i v tom, že ne všechno výše jmenované může ze své pozice aktivně ovlivnit.

2.6 Vliv osobnosti člověka na jeho motivaci

Při práci s lidmi a jejich motivaci je třeba vycházet z předpokladu, že každý jedinec je individualita mající odlišnou, pro něj typickou osobnost. Vlivem typu osobnosti na způsob motivace se zabýval ve své práci Plamínek (2011). Pro lepší pochopení jeho typologie osobnosti je nezbytné se nejprve zaměřit na tzv. Pyramidu vitality.

Vitalita je „schopnost dlouhodobě udržet úspěch“ a pro její dosažení je nutné splnit následující podmínky – užitečnost (to, co děláme, musí někomu prospívat, musí být užitečné), efektivitu (se srovnatelnými nebo nižšími náklady produkuje ve srovnatelné nebo vyšší kvalitě než konkurence), stabilita (schopnost nastolit rovnováhu a nové rovnováhy hledat v případě, že dojde k destabilizaci systému), dynamika (schopnost nereagovat na změny zpětně, ale předvídat je s předstihem) (Plamínek, 2011, s. 18.).



Obrázek 1 – Pyramida vitality (dle Plamínka)

Na základě této pyramidy, rozděluje Plamínek pracovníky do čtyř typů podle rozhodujícího faktoru motivace – tzv. objevovatel (dynamický a užitečný), podmaňovatel (dynamický a efektivní), slad'ovatel (stabilní a efektivní) a zpřesňovatel (stabilní a užitečný). Dále zapojuje do kontextu typickou potřebu tohoto člověka, způsob vnímání okolí, jaký užitek takový člověk přináší organizaci a formulaci, která daný typ lidí motivuje.

Tabulka 1– Motivační typy podle pyramidy vitality (Plamínek, 2011, s. 74)

Typ	Objevovatel	Usměřňovatel	Slad'ovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	vnitřní prosazení a překonání výzev	vnější prosazení a ovlivňování lidí	vnější bezpečí a příznivé prostředí	vnitřní bezpečí a vlastní dokonalost
Vidění světa	zdroj inspirujících výzev	vertikální hierarchie vztahů	horizontální síť vztahů	zdroj ohrožujících problémů
Užitek	nové nápady	Přesvědčivost	péče o vztahy	péče o detaily
Příklady vhodných formulací	„ještě nikdo to nedokázal“, „je to mimořádně obtížné“	„závisíme na tobě“, „je to sledované a důležité“	„budeš v týmu“, „s tebou tam bude pohoda“	„napsal jsem ti instrukce“, „přiď, kdykoliv budeš potřebovat“

Bělohlávek (2012) se ve své práci zmiňuje o odlišném členění pracovníků. Toto dělení není založeno na klasické terminologii. Jedná se o pracovníka specialistu, nepostradatelného, přátelského, plachého, arogantního, intrikána, impulzivního, perfekcionalistu, lehkomyšlného, nepružného, byrokrata, snílka, neschopného a snaživého, schopného a náročného, hochštaplera, stoupence, rozhodného, popletu a váhavého (Bělohlávek, 2012, s. 34).

Odlišné dělení přináší Černý (2012), který pracovníky rozděluje na lidi pomáhající, upevňující, direktivní a adaptivní. První skupinu pracovníků definuje jako „lidi přemýšlivé, loajální, idealistické, chápavé, skromné, kooperativní a důvěřivé“. Tento typ pracovníků budou motivovat hmotné věci, žádost o pomoc, idealistické výzvy a důraz na vlastní rozvoj. Budou spokojeni v „respektujícím, uklidňujícím, podporujícím a idealistickém pracovním prostředí“. Představitelé druhé skupiny, tedy lidé direktivní, jsou podle autora charakterizováni jako „lidé kontrolující, soutěživí, rychle jednající, podstupující riziko, sebevědomí, naléhaví a přesvědčiví“. Budou motivováni příležitostí autoritou, zodpovědností, mocí a postavením a výzvami. Spokojeni budou v ...“soutěživém prostředí, které je orientované na riziko; v prostředí direktivním a oportunistickým“. Třetí skupinou jsou lidé upevňující, kteří jsou ...“vytrvalí, nezlomní praktiční, důkladní, ekonomičtí, metodičtí, rezervovaní, orientovaní na detail, konkrétní a analytičtí“. Upevňující typy lidí budou motivovat fakta a čísla, hmatatelné výsledky, různé přístupy, analýza a praktická práce. Prostředí, ve kterém se budou cítit spokojeni lze charakterizovat jako orientováno na detail, férové, systematické, konzistentní, objektivní a strukturované. Poslední skupinou lidí – lidé adaptivní jsou flexibilní přizpůsobiví, rádi experimentují, jsou sociálně zdatní, mladiství, čilí, entuziastičtí, inspirující a taktní. Lze je motivovat příležitostí, variabilitou, ve které mohou vyniknout, změnou, vysoce sociálním prostředím, příležitostí k učení a osobnímu rozvoji. Prostředí, ve kterém se budou cítit spokojeně lze popsat jako přátelské, sdílné, zábavné, optimistické, společenské, otevřené a chápající (Černý, 2012, s. 158-160).

Při motivaci bychom rovněž měli brát v úvahu Hippokratovu typologii temperamentu, tedy členění na sangvinika, flegmatika, melancholika a cholerika.

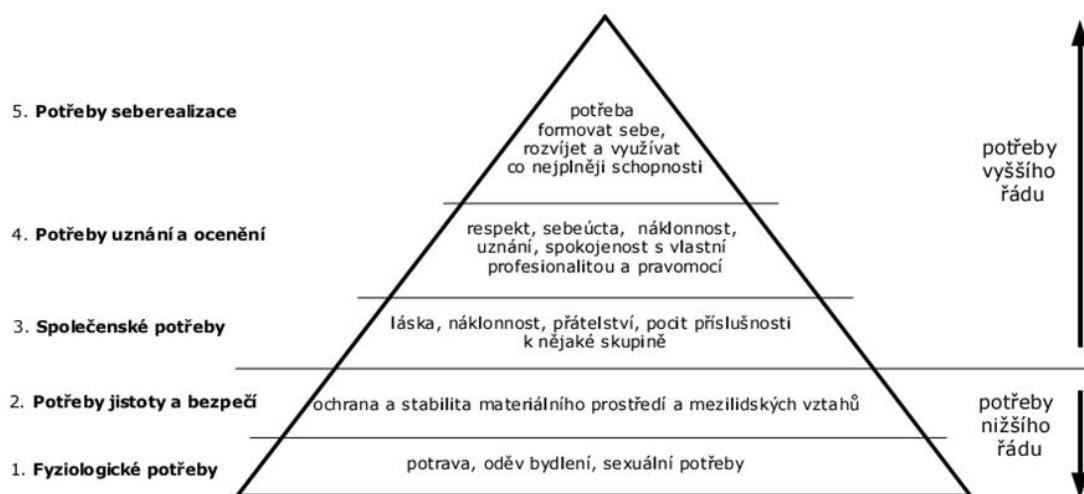
3 Motivační teorie

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, motivace pracovníků je nezbytným předpokladem pro naplnění základního východiska celého managementu, tedy dosažení cílů rukama a hlavami jiných. Pro správné využití motivace v praxi může vedoucí pracovník vycházet z některé z teorií motivace. Podle autorů Vodáček, Vodáčková (2013) jsou ...“tyto teorie rozsáhlým zásobníkem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Pomůže mu to kvalifikovaně odhadnout, jak jeho spolupracovníci budou v rozmanitých situacích jednat při působení různých motivačních podnětů nebo bez nich“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 124). Moderní management obvykle rozlišuje dvě základní skupiny teorií motivace. **Teorie zaměřené na rozpoznání motivačních příčin** („content theories“, „need theories“) zahrnují nejvýznamnější teorii motivace - Maslowovu teorii hierarchie potřeb známou též jako Maslowovu pyramidu, stejně jako Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, Alderferovu teorii a McClellandovu teorii. Do skupiny **teorií zaměřených na rozpoznání motivačního procesu** („process theories“) patří teorie X a Y, Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny a Skinnerova teorie zesílených vjemů (Blažek, 2011, s. 161). V odborné literatuře se můžeme setkat i se třetí skupinou teorií motivace, **teorie zaměřené na speciální účely** („theories for particular purposes“). Do této skupiny motivačních teorií lze zařadit následující motivační přístupy – přístup participace zaměstnanců na rozhodování, přístup pro sebmotivaci manažerů, motivační programy pro zlepšení pracovního života, zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti a další (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 139). Větší pozornost bude věnována prvním dvěma zmíněným skupinám.

3.1 Teorie zaměřené na rozpoznání motivačních příčin

Jedná se o skupinu motivačních teorií, které identifikují důvody pro motivaci jednotlivých pracovníků. Teorie doporučují postupy k usměrnění a aktivizaci jednání těchto pracovníků. Základní myšlenkou, ze které teorie spadající do této skupiny vycházejí, je skutečnost, že lidé jsou motivováni svými potřebami, a to ať vědomě, nebo i nevědomě. Je tedy na vedoucím pracovníku, aby tyto potřeby rozpoznal a vytvořil takové prostředí, ve kterém by k jejich uspokojení mohlo docházet, tím motivuje své podřízené (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 124).

Nejnámější motivační teorií je bezesporu **Maslowova pyramida potřeb**, kterou v roce 1943 sestavil americký psycholog a universitní profesor Abraham Harold Maslow (1908-1970). Je založena na analyzování a rozřídění lidských potřeb jakožto základní prvky lidské motivace. Podle této teorie existuje pět základních potřeb uspořádaných od potřeb s nejnižším významem po nejvyšší: fyziologické potřeby („physiological needs“, „basic needs“) → potřeby jistoty a bezpečí („existence and security needs“, „safety needs“) → sociální potřeby („affiliation needs“, „acceptance needs“, „affection needs“) → potřeba uznání („esteem needs“) → potřeba seberealizace („self-actualization needs“) (Blažek, 2011, s. 161).



Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb

V rámci fyziologických potřeb jde o uspokojení hladu, obživu (zajištění přiměřeného výdělku), reprodukční funkci (zajištění rodiny), snesitelné pracovní podmínky (namáhavost práce a délka pracovní doby, hygienické pracoviště apod.). Do potřeb jistoty a bezpečí lze zařadit např. garantované pracovní uplatnění (psychologický vliv pevné pracovní smlouvy u málo kvalifikovaného dělníka v době nedostatku práce), záruka zdravotního a důchodového pojištění, záruka přijatelné bezpečnosti práce apod. V rámci sociálních potřeb nacházíme ...“mezilidské vztahy na pracovišti, možnost stát se rovnoprávným členem pracovního kolektivu, možnost účastnit se sociálně orientovaného rozhodování o sobě i kolektivu.“ Potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce zahrnují ...“úctu pracovníka k sobě samému, určité postavení a prestiž, uznání osobních kvalit vedoucím a kolektivem spolupracovníků, společenské uznání a ocenění výsledků práce jako jsou pochvaly, odměny, povýšení ve funkci apod.“. Do potřeb seberealizace zahrnujeme ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního

rozvoje a společenského uplatnění, naplnění pocitu životního poslání, splynutí zájmů a práce (Vodáček, Vodáčková, 2013 s. 126).

Hierarchicky uspořádané potřeby existují u každého pracovníka souběžně, obsahově se však překrývají. Jedna z potřeb je však vždy pro určité podmínky a čas dominující a tím rozhodující pro motivaci (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 125). V případě, že je daná potřeba uspokojena, pracovník se snaží o naplnění další, vyšší potřeby, protože uspokojená potřeba ho přestává motivovat (Trojanová, 2014, s. 43b).

Uspokojením potřeba nemizí, jen přestává být palčivá, a tedy síla motivovat se vytrácí. Stejná potřeba jednou uspokojená, s ní spojené sociální postavení a životní úroveň, se stávají zvykem a sociální normou. Z toho plyne nebezpečí, že při omezení dřívějších uspokojených potřeb může vzniknout nespokojenost a sociální konflikty. „Maslowova teorie potřeb je rozhodně intuitivní a stále populární, nicméně není ověřena empirickým výzkumem, a je kritizována pro svou rigiditu – různí lidé mohou mít různé priority“ (Armstrong, 2015, s. 220).

Další teorií zaměřenou na rozpoznání motivačních příčin je neméně významná **Herzbergova dvoufaktorová teorie** zformulovaná v roce 1959 Frederickem Irvingem Herzbergem. Tento americký psycholog popisuje dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. Prvním z nich jsou tzv. motivátory („motivators“, uspokojovatele), mezi které patří takové, které pomohou nabudit motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, rozvoj, povýšení, atd.) a hygienické faktory („hygiene factors“, neuspokojovatele), mezi které patří takové, které vyvolávají pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, firemní politika atd.). Teorie poukazuje na souvislost mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností, zdůrazňuje však, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka (Krninská, 2012, s. 62).

Je třeba si uvědomit, že nenaplnění hygienických faktorů vyvolá sice pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti. Pracovník je bere jako samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Příkladem je nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul. Oproti tomu naplnění motivačních faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý a jejich nenaplnění nutně neznamená

nespokojenost. Příkladem je udělená pochvala. „Snahou manažerů by mělo být naplňování hygienických faktorů, a doplnit je o motivační faktory, které poženou výkonnost pracovníků vpřed.“ Pro každou profesi mohou být hygienické a zejména motivační faktory rozdílné (Kvasničková, 2010, s. 12). Na rozhraní obou skupin se pohybuje položka plat. Odborná literatura poukazuje na skutečnost, že ...“zatímco nárokové složky patří mezi hygienické faktory, složky nenárokové se zařazují mezi faktory motivační“ (Trojanová, 2014, s. 43b).

Na podobném principu je postavena i **teorie tří faktorů** („Three factors theory“) publikovanou Claytonem P. Alderferem roku 1972. V literatuře se setkáváme i s označením ERG theory, podle prvních písmen výrazů existence (základní lidské potřeby), relations (mezilidské vztahy a spolupráce) a growth (další osobní a profesní rozvoj). Obdobně jako Maslow uvádí, že nejdříve musí být uspokojeny základní potřeby, netrvá ale na hierarchii ostatních potřeb. I zde se předpokládá, že potřeby nižšího řádu musí být uspokojeny dříve a teprve potom se mohou uplatnit dvě další skupiny motivačních faktorů řádu vyššího. Tedy nejprve zajištění existence, a potom ostatní faktory. Na rozdíl od Maslowa, netrvá Alderfer striktně na Hierarchii dvou skupin potřeb vyššího řádu, navíc uvažuje i možnost, že když jedna z uvažovaných skupin potřeb není pro pracovníka dostatečně uspokojena, pak může vest k zesílení naléhavosti potřeby druhé (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 130).

Ze třech základních motivačních faktorů vychází i **teorie Davida McClellanda** z roku 1961. Její specifika vycházejí zejména ze skutečnosti, že je využitelná zejména pro rozbor motivačních potřeb manažerů samých. Autor dospěl k názoru, že organizace mohou manažerům poskytnout tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace, které jsou založeny na potřebách sounáležitosti (“need for affiliation” – mít dobré pracovní podmínky, přátelské kooperativní vztahy na pracovišti atd., významná zejména u těch pracovníků, kde je nutná souhra s ostatními partnery), prosadit se a mít vliv na ostatní (“need for power”, potřeba typická u lidí, kteří chtějí mít v kolektivu dominantní postavení, což je zásadní vlastnost pro manažerskou profesi) a úspěšné uplatnění (“need for achievement”, výrazná u lidí, jejichž práce je zaměřená na tvůrčí řešení problému, snaha uplatnit zejména svou myšlenkovou aktivitu, kreativitu a inovaci, silná motivace prací činnostmi nerutinní povahy, kde mohou uplatnit svůj sklon k tvůrčí práci (Blažek, 2011, s. 161).

Všechny tyto teorie se vzájemně prolínají a mají mnoho společného. Jedna teorie nemusí nutně vylučovat druhou. Velký důraz je kladen na nutnost znalosti psychologického umění jednat a komunikovat se spolupracovníky a analyzovat konkrétní situaci. Znalost

potřeb a jejich hierarchie umožňuje zvolit funkční a adekvátní faktor pro zaměstnance. Tento faktor není trvalý a definitivní.

3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Expektační teorie V. H. Vrooma

Vroomova expektační teorie, známá též pod názvem teorie očekávání („expectancy theory“), pochází od psychologa Victora H. Vrooma z roku 1968. Vychází z předpokladu, že...“člověk zvyšuje svůj výkon, pokud mu toto zvýšení přinese zisk“ (ať již ve formě peněz, nebo uznání) (Krninská, 2012, s. 64). Důležitým znakem je i význam důvěry a osobního přesvědčení v činnost, kterou pracovník vykonává. Podle Vodáčka a Vodáčkové je nemožné motivovat člověka, který nevěří tomu, co dělá. Stejně tak když nevěří, že jeho úsilí povede ke zdárnému konci (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 133). Základní role podle této teorie hrají tři faktory – *valence* (subjektivní hodnota výsledku, očekávané uspokojení, které povede k danému motivovanému pracovnímu jednání), *expektace* (očekávání, jisté subjektivní posouzení pravděpodobnosti, že dané pracovní jednání povede k dosažení úspěchu a vytyčeného cíle) a *instrumentalita* (výsledek dané pracovní činnosti, např. mzda, uznání, apod.) (Horvátová, 2013, s. 155).

Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání

Vroomovu teorii očekávání významně doplnili Lyman W. Porter a Edward E. Lawler. Tento model byl jimi aplikován pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti. Hlavním východiskem tohoto modelu je skutečnost, že intenzita motivace je závislá na hodnotě odměny, množství energie vynaložené pro získání této odměny a míry pravděpodobnosti, že této odměny pracovník dosáhne (Blažek, 2011, s. 165).

Hlavním rozdílem oproti teoriím předchozím je odlišné vnímání zaměstnance. Není již chápán jako pasivní příjemce úkolů, ale aktivní činitel, má příležitost vložit svůj subjektivní náhled na věc.

McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y zveřejněna roku 1960 Douglasem McGregorem je založena na rozdělení pracovníků a manažerů v organizaci do dvou skupin podle způsobu, jakým vedoucí pracovníci pracují s podřízenými a jak se podřízení chovají. Pracovník odpovídající typu X nerad pracuje a vyhýbá se práci a odpovědnosti, jeho práce musí být kontrolována, je

motivován pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny) a vyhýbá se změnám. Na straně druhé pracovník typu Y vnímá práci jako přirozenou aktivitu, stejně jako zábavu a odpočinek, rád přijímá a aktivně vyhledává úkoly vyžadující samostatnost a odpovědnost, je charakterizován dostatkem sebekázně a ztotožňuje se s cíli organizace (Krninská, 2012, s. 66).

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Tato teorie vychází z představy, že každý pracovník srovnává své úsilí s úsilím ostatních a v těchto dimenzích posuzuje svou odměnu. Odměna může být spravedlivá (za stejné úsilí, stejná odměna), nespravedlivá (za stejné úsilí je pracovník odměněn méně) a víc než spravedlivá (za stejné úsilí je pracovník odměněn více než ostatní). Za povšimnutí stojí jistě fakt, že ...“k demotivaci pracovníků nevede jen nespravedlivá odměna, ale také odměna víc než spravedlivá“ (Trojanová, 2014, s. 44b).

Skinnerova teorie zesílených vjemů

Skinnerova teorie zesílených vjemů, nebo také teorie pozitivního posílení představená roku 1957 významným americkým psychologem Burrhusem F. Skinnerem, vyvolává potřebné činnosti pracovníka prostřednictvím pozitivní a negativní motivace, utlumení či potrestání (Trojanová, 2014, s. 45b). Idea této teorie je založena na chování lidí, klíčovým poznatkem je skutečnost, že ...“odměňováním pozitivního chování (požadovaného) se silně zredukují nežádoucí výsledky“. Teorie vychází z teze, že lidské chování představuje naučené, tj. situačně podmíněné zvyky. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků - důsledky, které dávají odměnu a posilují chování; důsledky, které poskytují potrestání a chování oslabují a v případě, že důsledky neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná (Blažek, 2011, s. 160).

4 Motivace ve školství

Pro správné pochopení nutnosti motivace pedagogických pracovníků je nutné podívat se podrobněji na vlastní učitelské povolání. Není třeba zdůrazňovat, že je jedná o práci náročnou, která má oproti jiným profesím vykonávaným vysokoškolsky vzdělanými lidmi svá specifika. V odborné literatuře (Vránová, Kubík, 2014) se setkáme například s tím, že se jedná o „psychicky náročnou práci“, která s sebou nese „náročnost na inovaci odborné erudice v souladu s novými poznatky vědy i praxe“. Svá úskalí jistě přináší i fakt, že mezi učiteli převažují zaměstnanci jednoho pohlaví, dále klesající status tohoto povolání, často vznikající syndrom vyhoření stejně jako delší doba dovolené než u jiných profesí (Vránová, Kubík, 2014, s. 42).

To a mnohé další staví ředitele školy a jiné vedoucí pracovníky ve školství do nelehké situace, jak tyto pracovníky motivovat k jejich co možné nejlepší práci.

4.1 Základní předpoklady pro motivaci pedagogických pracovníků

O nutnosti motivace ve školském prostředí se více hovoří ve vztahu učitel žák, nežli ve vztahu vedoucí pracovník a jeho podřízený, přitom je zřejmé, že při vykonávání učitelské profese je motivovaný pedagog klíčovým aktérem, který má možnost celý výchovně vzdělávací proces, a tím pádem i samotné žáky ovlivnit a pozitivně formovat.

V odborné literatuře (Světlík, 2009) se setkáme s pěti základními předpoklady pro motivaci pedagogických pracovníků. **Racionálně - ekonomické předpoklady** vychází z ...“představy pasivity člověka ovlivnitelného zejména podněty finančního charakteru. Peníze jsou pro lidi důležité, protože jsou pro ně nástrojem k uspokojení většiny jejich naléhavých potřeb a zároveň jsou hmatatelným způsobem ocenění jejich zásluh, zlepšují jejich sebeúctu, vytvářejí úctu k jiným lidem“. Není však žádným překvapením, že zvýšení platu, prémie či jiná forma finančního ohodnocení působí na pracovníky pouze krátkodobě, proto jsou jiné motivační nástroje efektivnější.

Druhým předpokladem jsou **předpoklady sociální**, které vycházejí z ...“vnitřní potřeby každého člověka účastnit se sociálních vztahů. Jsou charakterizovány potřebou vytvářet pozitivní vztahy se spolupracovníky“. Ze školního prostředí jistě známe společné akce k ukončení školního roku, posezení před Vánoci, k příležitosti oslav dne učitelů a

podobně. Pokud se však pedagogický sbor účastní těchto společenských aktivit spíše z morální povinnosti, ztrácí jejich pořádání motivační charakter.

Předpoklady seberealizace jsou založeny na představě, že...“hlavním motivačním faktorem pro pedagoga je právě možnost seberealizace, a že pedagog, jakožto dospělý člověk, je schopen skloubit svůj pracovní a osobní život“. Komplexní motivační předpoklad potvrzuje skutečnost, že každý člověk je individuum, a jako takové jsme každý z nás motivován jiným způsobem. Vychází to bezesporu z prostředí, ze kterého pocházíme, stejně jako ze situace, ve které se nacházíme právě nyní.

Poslední skupinou jsou **předpoklady psychologické**, které rovněž vycházejí z myšlenky odlišností mezi jednotlivými lidmi. Každý z nás má jiné zájmy, potřeby, schopnosti a temperament, proto je každý motivován zcela odlišným způsobem (Světlík, 2009, s. 245).

V každé organizaci a školské prostředí není ani přes svoji jedinečnost výjimkou, existuje celá řada motivačních nástrojů, kterých může vedoucí pracovník využít. Typ zvolených nástrojů vychází nejen z organizační struktury dané školy, ale i z individuálního přístupu každého vedoucího pracovníka. Za využívané motivační nástroje lze považovat dvě základní skupiny – ty, které jsou zprostředkovány zvnějšku (plat, benefity, typ pracovní smlouvy a jistota zaměstnání, kariéra a postavení, povýšení, pochvala, uznání a ocenění, kritika, postih, osobní rozvoj a možnost seberealizace, pracovní prostředí, mezilidské vztahy) a ty, které jsou zprostředkovány zevnitř pracovníka (růst znalostí a sebeúcty, autonomie) (Gigalová, 2013, s. 38).

Je třeba mít na paměti, že i sám vedoucí pracovník je limitován bariérami jako je legislativa, v případě školství zejména zákoníkem práce, zákonem o pedagogických pracovnících a školským zákonem; demografická křivka a její vývoj (a s tím související měnící se tendence počtu uchazečů o studium na dané škole); vyšší nadřazený (zřizovatel školy) a pracovník sám (jeho negativní postoje, nezájem či neschopnost pracovat).

4.2 Finanční motivace pedagogických pracovníků

Učitelské povolání je velmi náročné, jeho hlavním specifikem je skutečnost, že učitelé jsou každodenně v kontaktu s dětmi a mládeží; předávají jim nové poznatky a informace a rovněž formují jejich osobnost a pomáhají nasměrovat jejich budoucnost. Postavení českého učitele prošlo výrazným vývojem, stejně jako se změnila celá společnost (Vránová, Kubík, 2014, s. 43.). Jedním z velmi diskutovaných témat ve školství je finanční odměňování

pedagogických pracovníků. Učitelé svůj plat často nepovažují za adekvátní a pro mnohé je to dokonce důvod k ukončení pedagogické kariéry.

Odměňování ve školství je do značné míry dáno legislativou; základním východiskem pro tvorbu a využívání finančních motivačních nástrojů jsou následující právní předpisy:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, část šestá, § 109 až §150 a §224
 - nařízení vlády 74/2009 Sb., kterým jsou určeny platové třídy (podle dosaženého vzdělání a náročnosti práce) a stupně zaměstnanců (podle délky praxe) ve veřejných službách a správě, včetně platů učitelů (čím vyšší platová třída nebo stupeň, tím vyšší je plat)
 - nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (nebo platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů
 - nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
 - zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- [dostupné z www.msmt.cz, cit. 12. 12. 2015]

Plat pedagogického pracovníka se skládá z nárokové a nenárokové složky. Nároková složka je dána tarifem, který je určen platovou třídou (závisí na nejtěžší vykonávané práci) a platovým stupněm, který reflektuje započitatelnou praxi a nejvyšší dosažené vzdělání. Do nenárokové složky patří osobní příplatek a odměny. Poskytování odměn umožňuje §134 zákoníku práce. Jak již bylo zmíněno, odměny jsou nenárokovou složkou platu a tak “...umožňují zaměstnavateli ocenit v případech zvlášť hodných zřetele pracovní zásluhy zaměstnanců, převyšující požadovaný standard pracovní výkonnosti. Odměnu lze poskytovat zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu.”

[dostupné z www.mpsv.cz, cit. 12. 12. 2015]

Osobní příplatek je dle §131 zákoníku práce přiznán zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. V takovém případě může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen [dostupné z www.zakony.centum.cz, cit. 12. 12. 2015]

Pozitivem k otázce finančního odměňování je skutečnost, že současná ministryně školství, Mgr. Kateřina Valachová, Ph.D. prosadila navýšení platu pedagogických pracovníků od listopadu 2015 v průměru o 3 %.

4.3 Motivační program na škole

Nejčastěji máme pod pojmem motivační program na mysli ...“soubor určitých, jasně stanovených pravidel, opatření a postupů, jejichž hlavním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace našich pracovníků“ (Horváthová a kol., 2013, s. 160).

Je všeobecně známo, že motivovat pracovníky není jednoduchý úkol, proto i některé školy (po vzoru výrobních podniků) sestavují vlastní motivační program. Jeho cílem je zejména stimulovat pracovníky k pracovnímu výkonu (řízení kvality ve škole, autoevaluace školy, řízení pracovního výkonu), k tvořivosti (komplex stimulů: informace, hmotné odměny – cílové prémie, formalizované společenské uznání, neformální pozitivní hodnocení), k seberozvoji (systém hodnocení, který tuto složku podporuje – hodnotící pohovory, pohovory po hospitaci, vytyčování cílů a jejich společná kontrola), ke spolupráci (zapojení managementu školy, delegování, podpora týmové práce, rotace funkcí středního managementu), k odpovědnosti (jasné a jednoznačné vymezení pravomocí a odpovědností) (Prášilová, 2006, s. 149).

Při tvorbě motivačního programu je velmi vhodné ...“akceptovat základní aspekt organizace, a tím je motivačně příznivé prostředí.“ Konkrétně zahrnuje firemní kulturu, podnětný obsah práce, jasné náplně a cíle práce, pravidelnou mzdu, kvalitní vybavení a pracovní prostředky, příznivá pracovní atmosféra a další (Gigalová, 2013, s. 40).

Motivační program školy je obvykle rozdělen na dvě části, a to na část finanční a nefinanční motivace. Kritéria finanční motivace vycházejí z výše uvedených předpisů a týkají se jak celoročně vykonávaných činností (třídnictví, péče o odborné učebny a sbírky), tak z jednorázových akcí (výpomoc při dni otevřených dveří, podílení se na propagaci školy, krátkodobý projekt). Finanční odměna se promítne do osobního příplatku daného pedagoga. Při vytváření kritérií finanční motivace musí mít vedoucí pracovník na paměti Adamsovu teorii spravedlivé odměny (Trojanová, 2014, s. 44a).

Při vlastním tvoření motivačního programu školy je vhodné dodržovat deset kroků k dosažení vysoké motivace. 1. stanovte a shodněte se na náročných, ale dosažitelných úkolech, 2. poskytněte zpětnou vazbu ohledně výkonů, 3. očekávejte, že určité způsoby

jednání budou mít za následek hodnotné ocenění, pokud lidé uspějí, ale povedou k trestům, pokud lidé nedosáhnou úspěchu, 4. vytvořte práci, která umožní lidem, aby cítili, že její splnění má smysl, aby mohli projevit své dovednosti a uplatnit své schopnosti rozhodování, 5. poskytněte vhodné finanční odměny a motivy za úspěch (plat závislý na výsledcích), 6. poskytněte vhodné nefinanční odměny (veřejné ocenění, povýšení za dobře odvedeno práci), 7. komunikujte s jednotlivými lidmi a zveřejněte spojení mezi výsledky a oceněním, 8. vyberte a trénujte tým lídrů, kteří budou používat efektivní leadership a mít požadované motivační schopnosti, 9. poskytněte lidem vedení a tréninky, které budou rozvíjet jejich znalosti, dovednosti, kvalifikace, jež potřebují k dosažení svých výsledků, 10. ukažte jednotlivcům, co mohou udělat pro rozvoj své kariéry (Armstrong, 2015, s. 206).

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozdělit do následujících fází: 1. Analýza motivační struktury profilu pracovníků, 2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, 3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků, 4. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků, 5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání, 6. Vlastní sestavení motivačního programu ve formě dokumentu, 7. Seznámení všech pracovníků s motivačním programem, 8. Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace potřebných úprav (Horváthová a kol., 2013, s. 160).

Je třeba mít na paměti, že motivační program nebude úspěšný, pokud jej ředitel školy neprodiskutuje se svými podřízenými. Nejedná se však o pouhé formální seznámení pracovníků s tímto programem, ale jeho nedílnou součástí by měly být i rozhovory na začátku školního roku, díky kterým je možné analyzovat, jakých cílů chce konkrétní pedagog během následujícího školního roku dosáhnout a posoudit, jaké motivační nástroje by pro ně byly nejvhodnější. Tyto stanovené cíle je třeba během roku sledovat a postupně vyhodnocovat (Trojanová, 2014, s. 48b).

4.4 Nefinanční motivace pedagogických pracovníků

Ruku v ruce s finanční motivací se na školách využívají nástroje motivace nefinanční, která vychází z předpokladu ...“ztotožnění se pracovníka s vykovávanou profesí a přijetí této profese jako nedílnou součást pracovníka života“ (Trojanová, 2014, s. 48b).

Bavíme-li se o konkrétních nástrojích nefinanční motivace, jedná se o následující. **Pochvala** (v případě, že pedagogický pracovník splnil vše zadané, popřípadě zvládl něco

mimořádného a my jej chceme dále motivovat v práci. Tento motivační nástroj vede k pozitivnímu chování. Pedagog bude nadále pracovat tímto směrem. Aby byla pochvala účinná a vedoucí pracovník ji mohl vhodně využít pro motivaci svého podřízeného, musí pochvala být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami, dále může být provázena i odměnou; nejen finanční odměnou, ale např. přidělením prestižní práce), **povzbuzování pracovníků** (jedná se o neformální hodnocení, které má dopad v rovině racionální i prožitkové; je zpětnou vazbou a poskytuje i pocit uspokojení z dobře konané práce - hrdost, úspěch, uznání) (Prášilová, 2006, s. 149), **zadání vhodných úkolů** (motivuje pedagogické pracovníky ke zlepšení a současně jim přímo pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností; pro správné a efektivní využití tohoto nástroje jsou třeba jasné instrukce při zadávání úkolu, dále postupné dávkování úkolu a jeho částí a v neposlední řadě i poskytnutí pedagogovi zpětnou vazbu (Bělohávek, 2012, s. 21), uspokojení **potřeby dosažení úspěchu, větší odpovědnost za svou práci** (zplnomocňování, v souladu s principem vnitřní motivace založené na obsahu práce, smysluplná zpětná vazba ohledně výsledků, práci musí pedagogický pracovník chápat jako něco, kde se využívá jeho schopností, nutnost cítit, že disponují mírou sebekontroly nad stanovením cílů a zvolením cesty) a **možnost seberealizace a osobní růstu** (vychází z Maslowovy pyramidy potřeb, kde se nacházejí na nejvyšším stupni, nejzákladnější způsob motivace „potřeba rozvíjet vnitřní sílu a schopnosti, aby se člověk stal tím, kým si myslí, že je schopen se stát“ (Armstrong, 2015, str. 228).

V prostředí ryze školskému se věnovala Vránová a Kubík (2014), kdy po vyhodnocení vlastního průzkumu představili modely motivačních faktorů. Na základě jejich studie lze za nejvýznamnější nástroje nefinanční motivace pro pedagogické pracovníky považovat následující

- **vybavení pracoviště**
- **pracovní podmínky**
- **pocit spravedlnosti v odměňování**
- **jistota zaměstnání do budoucna**
- **dobrá pracovní kolektiv**
- **dobré vztahy s managementem**
- **pocit užitečnosti a důležitosti vykonávané práce**
- **možnost dělat to, v čem jsem dobrý**
- **přesné informace o tom, co se po pracovníkovi chce**
- **autonomie – možnost vykonávat práci samostatně**

Ve své práci autoři uvádějí, že jsou značné rozdíly ve vnímání významu těch nástrojů nefinanční motivace v závislosti na pohlaví, věku a typu škol, kde daný pedagog působí (Vránová, Kubík, 2014, s. 100).

Na rozdíly ve vnímání jednotlivých faktorů nefinanční motivace v závislosti na věku respondentů upozorňuje ve svém článku „Motivace učitelů v pozdní fázi kariéry“ Lazarová (2005), která uvádí, že na rozdíl od začínajících pedagogů jsou zkušení pedagogičtí pracovníci primárně motivováni **příjemným prostředím, jistotou práce, kladným hodnocením, uznáním práce a vyjádřením spokojenosti ze strany žáků a rodičů** (Lazarová, 2005, s. 28-37).

4.5 Demotivátory ve školství

V každé organizaci a tedy i škole se vyskytují tzv. faktory nespokojenost (demotivátory), často bývají skryté a vedením školy opomíjené. Nemusí to být vyložené chyby nebo závady, jsou to kontraproduktivní praktiky, které se staly součástí každodenního života školy.

V případě demotivace vznikají ...“tendence, které působí proti snaze vedoucích pracovníků získat od zaměstnanců co možná největší výkon. Demotivátory mohou vznikat buď objektivně (nezávisle na vůli či snahách manažera), nebo subjektivně (nesprávným přístupem manažera nebo důsledkem chyb). Včasné odhalení demotivačních faktorů může zefektivnit práci manažera (Syslová a kol., 2015, s. 50).

Mezi klíčové demotivátory patří:

1. školní politika (soutěžení o moc, zdroje, postup, vliv, přízeň nejvyšších šéfů, politikaření)
2. rozporná očekávání (vedení často vysílá zmatené signály, např. pohyb po třídě, volno X nutnost dodržování kázně...)
3. neproduktivní porady (nuda, vyčerpanost)
4. pokrytectví (vznešená slova, krásné sliby, ale zcela jiné chování ze strany vedení školy)
5. utajování, zadržování informací
6. nízká kvalita práce pracovníků i vedení školy
7. neustálé a neúčelné změny (neúčelné či nepochopené změny i změny na poslední chvíli jsou výsledkem nekvalifikovanosti vedoucích pracovníků a chabého plánování) (Zlámal, 2007, s. 8-9).

Dle Trojanové (2014) patří mezi demotivátory primárně finance (ocenění sebe sama a kolegů), profese (její status), rodiče a zřizovatel. „Všechny demotivační faktory jsou mimo

oblast možného ovlivnění ředitelem školy. Proto je důležité si uvědomit, že s těmito faktory je nutné naučit se pracovat a spíše než jako demotivátory je chápat jako věci dané, které nelze prostřednictvím funkce výrazně změnit (Trojanová, 2014 s. 42b).

5 Praktická část bakalářské práce

V této kapitole bakalářské práce budou uvedeny informace o provedeném šetření nefinanční motivace pedagogických pracovníků na středních školách. Průzkum byl zaměřen na pedagogické pracovníky středních škol Jihomoravského kraje České republiky, konkrétně ve městě Brně.

5.1 Cíle a výzkumné otázky

Cílem práce je poznat a popsat možnosti motivace pedagogických pracovníků. Mezi nejznámější a nejvyužívanější nástroje motivování zaměstnanců patří jistě finanční odměna, nicméně vedoucí pracovník má i možnosti motivace nefinanční, aby své podřízené vhodně aktivoval a motivoval k pracovní činnosti, a tím zvýšil efektivitu práce celé organizace.

Průzkum prováděný jako podklad k vypracování této bakalářské práci je snahou o rozpoznání názorů či stanovisek pedagogických pracovníků na středních školách k problematice nefinanční motivace.

Hlavním cílem je zjistit, jaké motivační nástroje jsou nejčastěji používány ve středním školství, dílčím cílem práce je zhodnotit význam konkrétních nefinančních nástrojů na středních školách Jihomoravského kraje pro pedagogické pracovníky dvou skupin – vedení školy (ředitel, zástupce ředitele) a ostatní pedagogičtí pracovníci (učitelé).

Dotazníkové šetření si klade za cíl zodpovědět na dvě základní otázky – jaké formy nefinanční motivace nejvíce uplatňuje vedení školy a jaké nástroje jsou považovány za nejúčinnější z pohledu učitelů.

5.2 Charakteristika výzkumného souboru a typ výběru

Pro výzkumné šetření této bakalářské práce byli respondenti vybráni s ohledem na zkoumaný problém a výzkumné otázky. Základem pro výzkumný soubor se stal seznam středních škol České republiky dostupný na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, ze kterého bylo vybráno deset středních škol Jihomoravského kraje, konkrétně města Brna podle pořadí ve zmíněném rejstříku. Všechny oslovené školy jsou zřizovány Jihomoravským krajem jako příspěvkové organizace. Tyto školy se shodují svým studijním programem; nabízejí čtyřletý vzdělávací program ukončený maturitní

zkouškou. Do vlastního dotazníkového šetření se nakonec zapojily tři školy. Jedná se tedy o nereprezentativní vzorek, neboť do šetření nebyly zapojeny všechny střední školy v tomto kraji.

Bližší charakteristiku osloveného souboru škol vyjadřuje následující tabulka. Znázorňuje kapacitu organizace, strukturu vedení organizace (počet ředitelů škol a zástupců) a počet pedagogických pracovníků působících na dané škole.

Tabulka 2 – Charakteristika oslovených škol

Typ organizace	Kapacita organizace	Struktura vedení organizace	Počet pedagogických pracovníků
Střední škola A	1250 – 1400 žáků	1 ředitel, 5 zástupců	93
Střední škola B	1253 – 1300 žáků	1 ředitel, 3 zástupci	105
Střední škola C	1130 – 1472 žáků	1 ředitel, 2 zástupci	87

5.3 Struktura respondentů

Výběrový soubor je celkem tvořen 129 respondenty, z toho 13 členů vedení škol a 116 ostatních pedagogických pracovníků. Z vedení bylo zastoupeno 8 mužů (61,54 %) a 5 žen (38,46 %); z učitelů 47 mužů (40,52 %) a 69 žen (59,48 %).

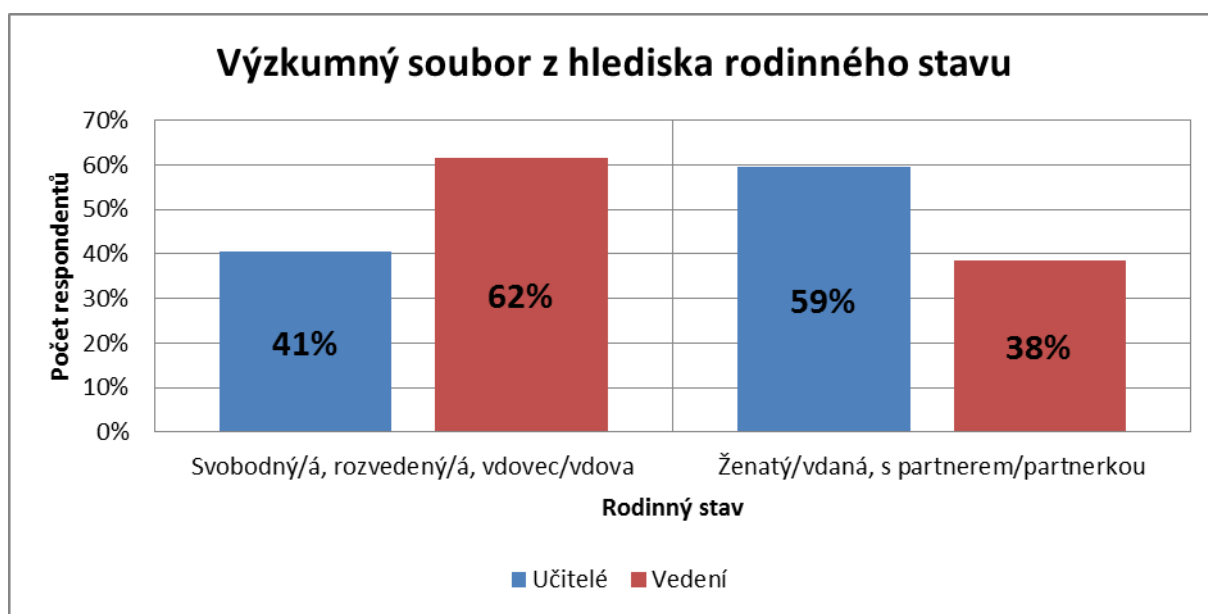
Věkem byla skupina respondentů rozdělena na dvě skupiny, respondenti do 40 let a nad 40 let věku.

Tabulka 3 – Struktura respondentů ze skupiny vedení dle věku

Věk	Počet	%
Mladší (do 40 let)	3	23,08
Starší (41 a více let)	10	76,92

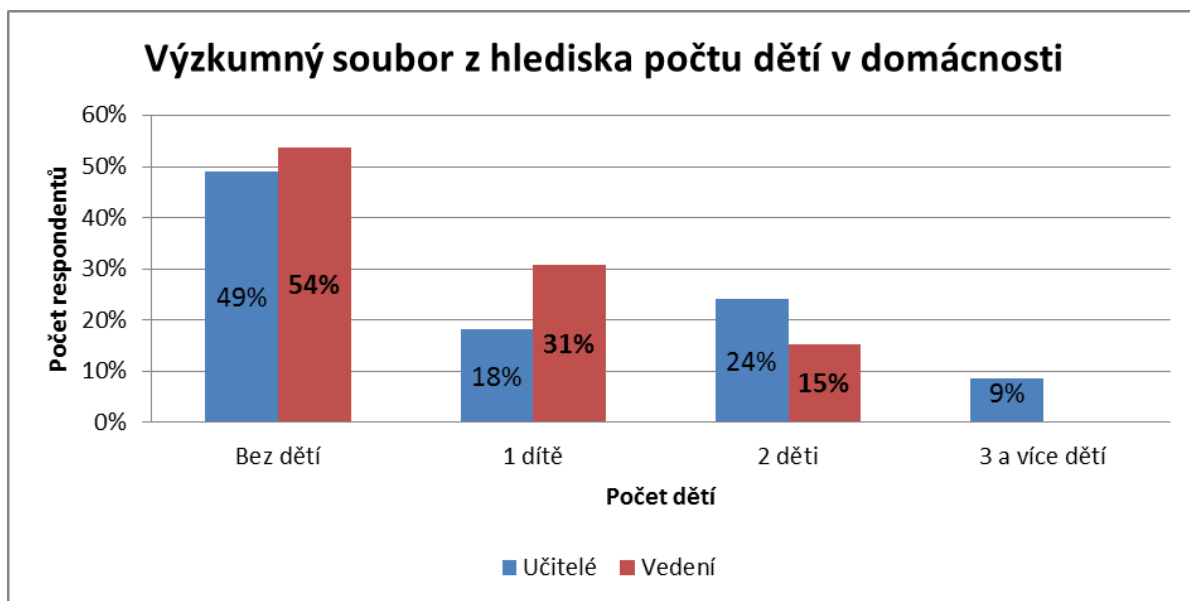
Tabulka 4 – Struktura respondentů ze skupiny učitelů dle věku

Věk	Počet	%
Mladší (do 40 let)	20	17,20
Starší (41 a více let)	96	82,80



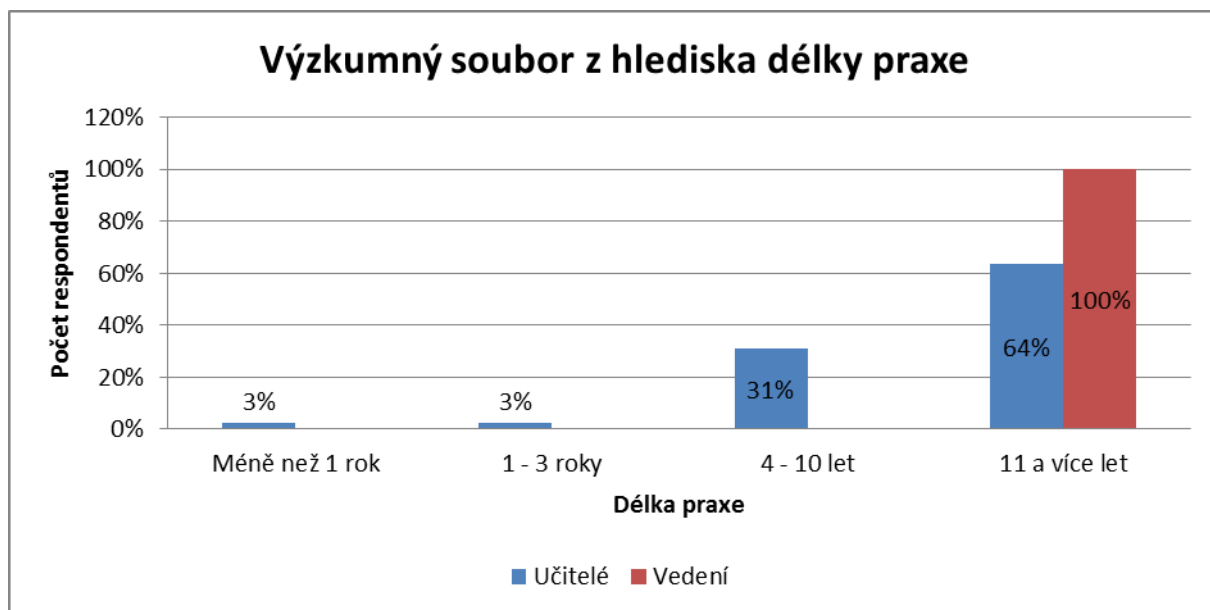
Obrázek 3 – Struktura respondentů dle rodinného stavu

Z grafu je patrné, že více než polovina dotázaných učitelů je ženatých/vdaných nebo žije s partnerkou/partnerem; na straně druhé více než polovina oslovených zástupců vedení škol je svobodných, rozvedených či vdovcem/vdovou.



Obrázek 5 – Struktura respondentů dle počtu dětí ve společné domácnosti

Z uvedeného grafu vyplývá, že skoro polovina všech respondentů nežije ve společné domácnosti s žádnými dětmi mladšími 18 let a pouze 9 % všech dotázaných učitelů sdílí domácnost se třemi a více dětmi, zatímco zástupci vedení škol maximálně se dvěma.



Obrázek 6 – Struktura respondentů dle délky pedagogické praxe

Graf poukazuje na skutečnost, že na mnou oslovených školách se vyskytuje malé množství nezkušených učitelů (tedy s praxí do 3 let včetně). Více než polovina učitelů a všichni zástupci vedení mají praxi minimálně 11 let.

5.4 Metody a postupy

Pro potřeby této bakalářské práce bylo použito kvantitativní šetření, konkrétně dotazníkové šetření, které bylo v tištěné podobě distribuováno do rukou pedagogických pracovníků dvou skupin – vedení školy a ostatní pedagogičtí pracovníci. Dotazník byl sestaven na základě studia dané problematiky v odborné literatuře, celkem obsahuje 4 základní otázky odpovídající hlavnímu cíli této bakalářské práce, přičemž dvě z nich byly rozčleněny na 32 podotázek využívajících Likertovu škálu možností odpovědí. Dotazník byl dále doplněn dvěma uzavřenými otázkami, aby měli respondenti možnost doplnit dané téma a vyjádřit svůj subjektivní názor na danou problematiku a celkem sedmi otázkami identifikačními. Všichni respondenti vyplňovali dotazníky tak, aby byla zachována jejich anonymita. Časová a organizační náročnost této fáze průzkumu se pozitivně odrazila na vysoké návratnosti dotazníků.

Tabulka 5 – Přehled počtu dotazníků a jejich návratnosti

Respondenti	Počet rozdaných dotazníků	Počet navrácených dotazníků
Učitelé	285	116
Vedení	13	13

Z tabulky je patrné, že z rozdaných dotazníků zástupcům vedení škol bylo využito pro průzkum 100 % rozdaných dotazníků a více než 40 % dotazníků určených pro učitele.

Po sběru dat a kontrole dotazníků (všechny odevzdané dotazníky obsahovaly identifikační údaje, mohly být tedy do průzkumu zařazeny), byla data z nich získaná počítačově zpracována. Základní pomůckou pro zpracování údajů z dotazníků se stal Microsoft Excel, ve kterém byla data seřazena do tabulek a následně graficky zpracována.

5.5 Výsledky dotazníkového šetření a interpretace získaných dat

V souladu s cílem bakalářské práce byly zformulovány jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Na danou problematiku je vždy nahlíženo z pohledu učitele a z pohledu vedení. V této kapitole jsou zformulovány výsledky dotazníkového šetření; jsou vyjádřeny graficky a přiložen je i komentář objasňující zjištěné skutečnosti.

Otázka č. 1 - varianta učitelé

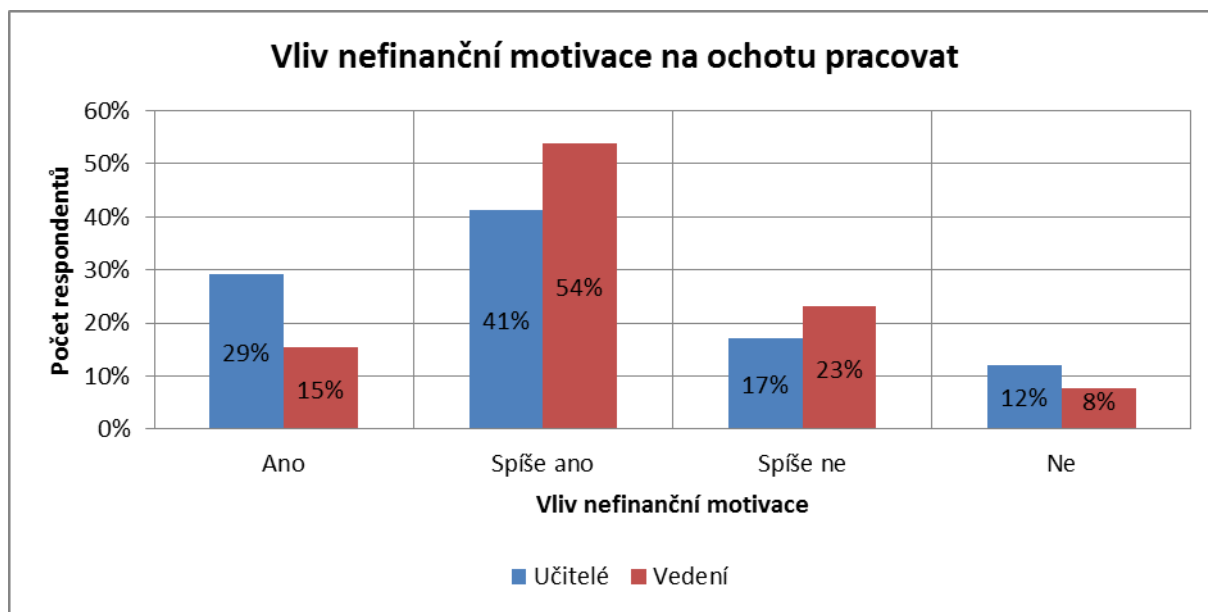
„Ovlivňuje nefinanční motivace výrazně Vaši ochotu pracovat?“

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 1 - varianta vedení

„Ovlivňuje nefinanční motivace výrazně ochotu učitelů na Vaší škole pracovat?“

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne



Obrázek 7 – Vliv nefinanční motivace na ochotu pracovat

Hlavním závěrem plynoucím z tohoto grafu je skutečnost, že nefinanční motivace je na oslovených středních školách vnímána pozitivně. Pro celkem 70 % učitelů se jedná o výrazný motivační faktor (jejich odpovědi byly „ano“ a „spíše ano“) a prakticky stejná část oslovených zástupců vedení (69 %). Pouze 12 % dotázaných učitelů nepovažuje vůbec nefinanční motivaci za faktor ovlivňující jejich ochotu pracovat.

Otázka č. 2 - varianta učitelé

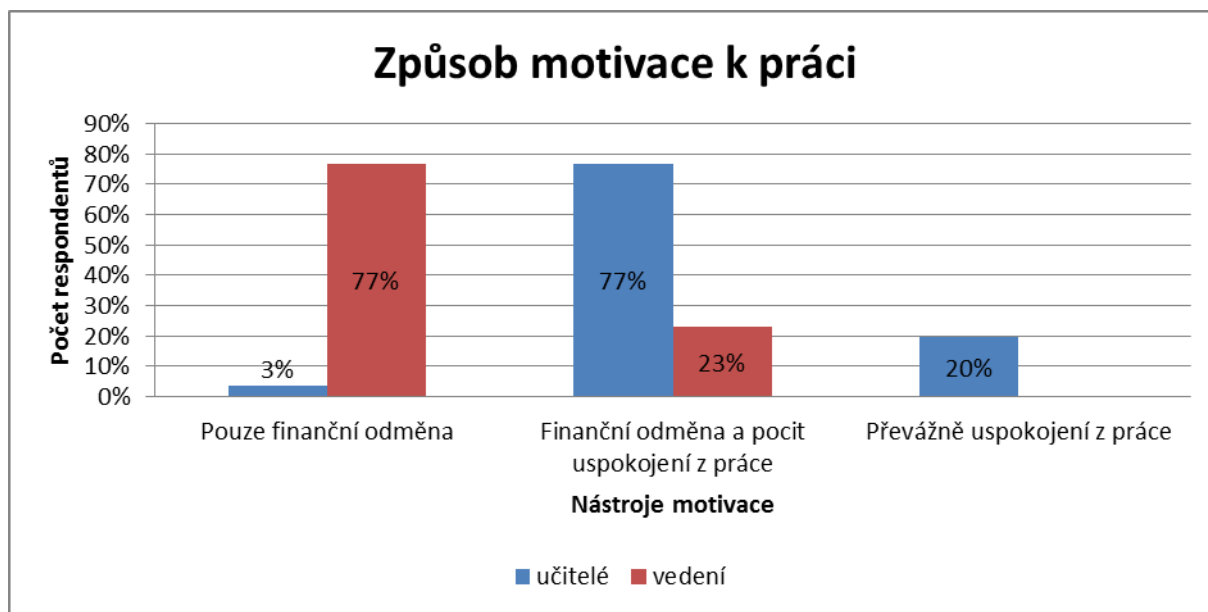
„K práci mě motivuje...“

- a) Pouze finanční odměna
- b) Finanční odměna a zároveň pocit uspokojení z práce
- c) Převážně uspokojení z práce

Otázka č. 2 - varianta vedení

„K práci své podřízené motivujete...“

- a) Pouze finanční odměnou
- b) Převážně finanční odměnou a zároveň pomoci nefinančních nástrojů
- c) Převážně pomoci nefinanční odměny (pochvala, prostředí,...)



Obrázek 8 – Způsob motivace k práci

Z odpovědí na druhou otázku plynou rozdíly mezi vnímáním motivace k práci z pohledu vedení školy a z pohledu učitelů. Více než dvě třetiny dotázaných zástupců vedení si myslí, že jsou učitelé na jejich škole motivováni pouze finančními prostředky, zatímco tuto skutečnost potvrzuje nepatrná část z dotázaných učitelů (pouze 3 % z nich). Naopak více než dvě třetiny učitelů potvrzuje, že jsou k práci motivováni pomocí nástrojů finanční a zároveň nefinanční motivace. Tento fakt potvrzuje ani ne čtvrtina dotázaných zástupců vedení.

V souladu s výzkumnou otázkou, která je základem této bakalářské práce, byly zformulovány následující dvě otázky (členěné na 16 podotázek u každé z nich). Zaměřeny byly na konkrétní nástroje nefinanční motivace a to vždy z pohledu toho, co je fakticky ve škole využíváno a co je skutečně pro učitele motivující. Na danou problematiku je stejně jako u otázek předchozích nahlíženo z pohledu učitelů a ze strany zástupců vedení školy. Jejich odpovědi jsou vzájemně komparovány.

Otázka č. 3 - varianta učitelé

„Jakou formu nefinanční motivace uplatňuje vedení Vaší školy na učitele?“

Otázka č. 3 - varianta vedení

„Jakou formu nefinanční motivace uplatňujete ze své pozice vedoucího pracovníka na učitele Vaší školy?“

U jednotlivých nástrojů nefinanční motivace učitelé i zástupci vedení vybírali míru uplatnění na škole za použití Likertovy čtyřbodové škály (varianty ano, spíše ano, spíše ne, ne). Jednotlivé nástroje v dotazníkovém šetření byly následující:

- Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)
- Veřejné uznání (pochvala na poradě)
- Možnost kariérního postupu (na pozici předsedy předmětové komise, pracovního týmu,...)
- Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na učitele)
- Poskytnutí zpětné vazby (hodnocení pracovníků, pohospitační pohovory)
- Vytvoření příjemné přátelské atmosféry a prostředí, přátelské vztahy ve škole
- Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení
- Poskytnutí jistoty zaměstnání
- Možnost stravování ve školní jídelně
- Možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy,...)
- Možnost využívání ICT (tablet, notebook, interaktivní tabule,...)
- Rozložení pracovní doby (úprava rozvrhu)
- Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben a tříd
- Volnost při výběru metod práce
- Volnost při výběru pomůcek
- Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů

Tabulka 5 – Uplatňované nástroje nefinanční motivace

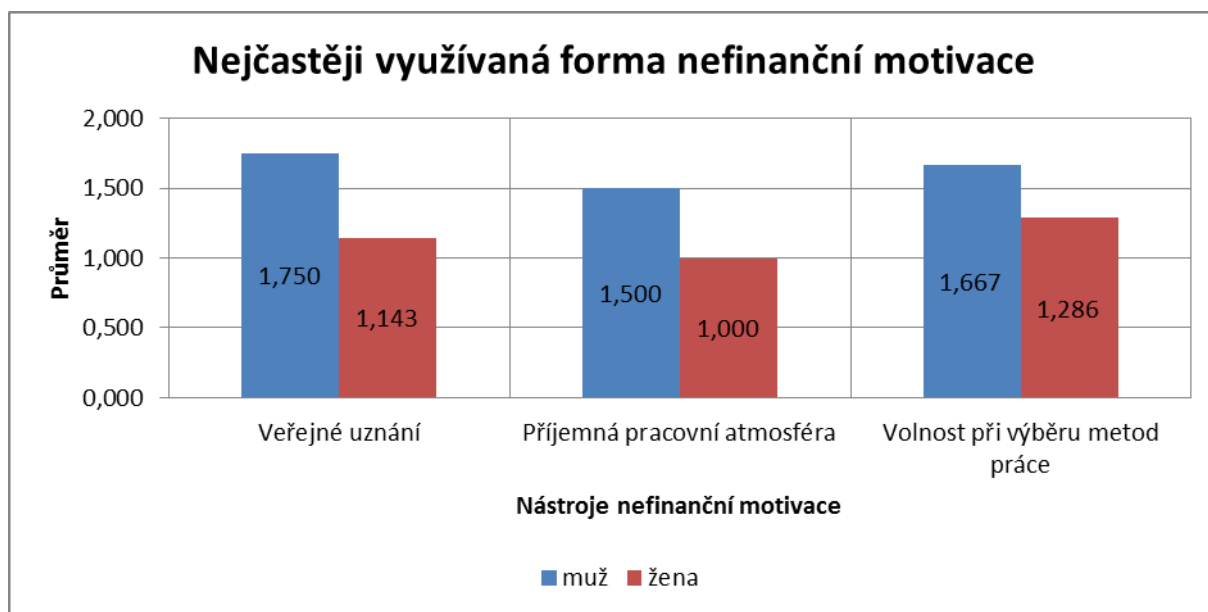
Nástroje nefinanční motivace - učitelé	Průměr	Směr. odchylka	Nástroje nefinanční motivace - vedení	Průměr	Směr. odchylka
Stravování ve školní jídelně	1,586	0,789	Poskytnutí zpětné vazby	1,308	0,462
Volnost při výběru metod práce	1,621	0,611	Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1,385	0,487
Volnost při výběru pomůcek	1,672	0,679	Příjemná pracovní atmosféra	1,462	0,499
ICT	1,690	0,724	Pochvala v soukromí	1,538	0,843
Další vzdělávání	1,819	0,750	Další vzdělávání	1,538	0,499
Jistota zaměstnání	1,853	0,823	Vzájemné pochopení, vstřícnost	1,615	0,487
Vzájemné pochopení, vstřícnost	1,897	0,736	Volnost při výběru metod práce	1,615	0,487
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1,914	0,783	Pochvala na veřejnosti	1,692	0,722
Rozložení pracovní doby	1,940	0,874	Stravování ve školní jídelně	1,692	0,821
Příjemná pracovní atmosféra	1,974	0,845	Volnost při výběru pomůcek	1,692	0,462
Možnost spolurozhodovat o vybavení učeben	2,112	0,859	ICT	1,769	0,799
Poskytnutí zpětné vazby	2,138	0,870	Jistota zaměstnání	2,000	0,679
Pověřování úkoly	2,241	0,916	Rozložení pracovní doby	2,154	1,026
Pochvala v soukromí	2,345	0,911	Pověřování úkoly	2,231	0,697
Pochvala na veřejnosti	2,397	0,899	Možnost spolurozhodovat o vybavení učeben	2,231	0,799
Možnost kariérního postupu	2,784	0,972	Možnost kariérního postupu	3,000	0,784

Ve výše uvedené tabulce jsou zpracovány jednotlivé nástroje nefinanční motivace uplatňované na škole. Číselná hodnota uvedená u každého z nich představuje aritmetický

průměr hodnot všech odpovědí a je doplněna směrodatnou odchylkou uvádějící, jak jsou jednotlivé hodnoty rozptýleny či odchýleny od průměru hodnot. Nástroje nefinanční motivace jsou uspořádány od nejčastěji uplatňovaných po nejméně uplatňované.

Celkově lze z vyhodnocení dat vyčíst následující skutečnosti. Obě skupiny respondentů považují za nejčastěji uplatňovaný nástroj nefinanční motivace něco jiného. Zatímco učitelé považují za nejčastěji uplatňovaný nástroj nefinanční motivace stravování ve školní jídelně a volnost při výběru metod práce, zástupci vedení umístili na první příčky poskytnutí zpětné vazby a pomoc a podporu při realizaci nových nápadů. Na opačném pólu se u obou skupin nachází nefinanční motivace v možnosti kariérního postupu, což může do jisté míry vyjadřovat skutečnost neexistujícího kariérního systému učitelů v České republice. Za povšimnutí stojí i nástroj poskytnutí zpětné vazby, kterou považuje vedení za nejčastěji využívaný, nicméně učitelé jej považují až za dvanáctý v pořadí z výběru.

Data u vedení školy byla srovnána z hlediska věku a délky praxe, což nepřineslo významné rozdíly. Naopak rozdílné výsledky lze pozorovat v nástrojích využívaných muži a ženami.



Obrázek 9 – Nejčastěji využívaná forma nefinanční motivace u mužů a žen

Z grafu vyplývá, že ženy více než muži využívají k motivaci svých podřízených pochvalu na veřejnosti, vytvoření příjemné pracovní atmosféry a volnosti při výběru metod práce více než muži.

Otázka č. 4 - varianta učitelé

„Jaká forma nefinanční motivace je pro Vás osobně nejúčinnější?“

Otázka č. 4 - varianta vedení

„Jaká forma nefinanční motivace je podle Vás pro Vaše učitele nejúčinnější?“

Stejně jako u předchozí otázky, vybírali dotazovaní u jednotlivých nástrojů nefinanční motivace míru uplatnění na škole za použití Likertovy čtyřbodové škály. Jednotlivé nástroje v dotazníkovém šetření byly shodné s nástroji v otázce č. 3.

Tabulka 6 – Reálná motivace pomocí nástrojů nefinanční motivace

Nástroje nefinanční motivace - učitelé	Průměr	Směr. odchylka	Nástroje nefinanční motivace - vedení	Průměr	Směr. odchylka
Vzájemné pochopení, vstřícnost	1,466	0,594	Příjemná pracovní atmosféra	1,154	0,361
Jistota zaměstnání	1,466	0,622	Vzájemné pochopení, vstřícnost	1,154	0,361
Příjemná pracovní atmosféra	1,491	0,636	Jistota zaměstnání	1,231	0,576
Volnost při výběru metod práce	1,517	0,594	Pochvala v soukromí	1,462	0,499
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1,569	0,672	Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1,538	0,499
Volnost při výběru pomůcek	1,586	0,657	ICT	1,615	0,625
Rozložení pracovní doby	1,612	0,716	Další vzdělávání	1,769	0,421
Pochvala v soukromí	1,741	0,721	Stravování ve školní jídelně	1,846	0,769
ICT	1,774	0,824	Volnost při výběru metod práce	1,846	0,361
Další vzdělávání	1,776	0,708	Volnost při výběru pomůcek	1,846	0,533
Možnost spolurozhodovat o vybavení učebny	1,888	0,818	Pochvala na veřejnosti	1,923	0,997
Stravování ve školní jídelně	1,897	0,845	Poskytnutí zpětné vazby	1,923	0,615
Poskytnutí zpětné vazby	1,966	0,860	Rozložení pracovní doby	2,000	0,784
Pochvala na veřejnosti	2,026	0,760	Možnost spolurozhodovat o vybavení učeben	2,077	0,615
Pověřování úkoly	2,252	0,985	Možnost kariérního postupu	2,462	0,634
Možnost kariérního postupu	2,483	0,969	Pověřování úkoly	2,615	0,738

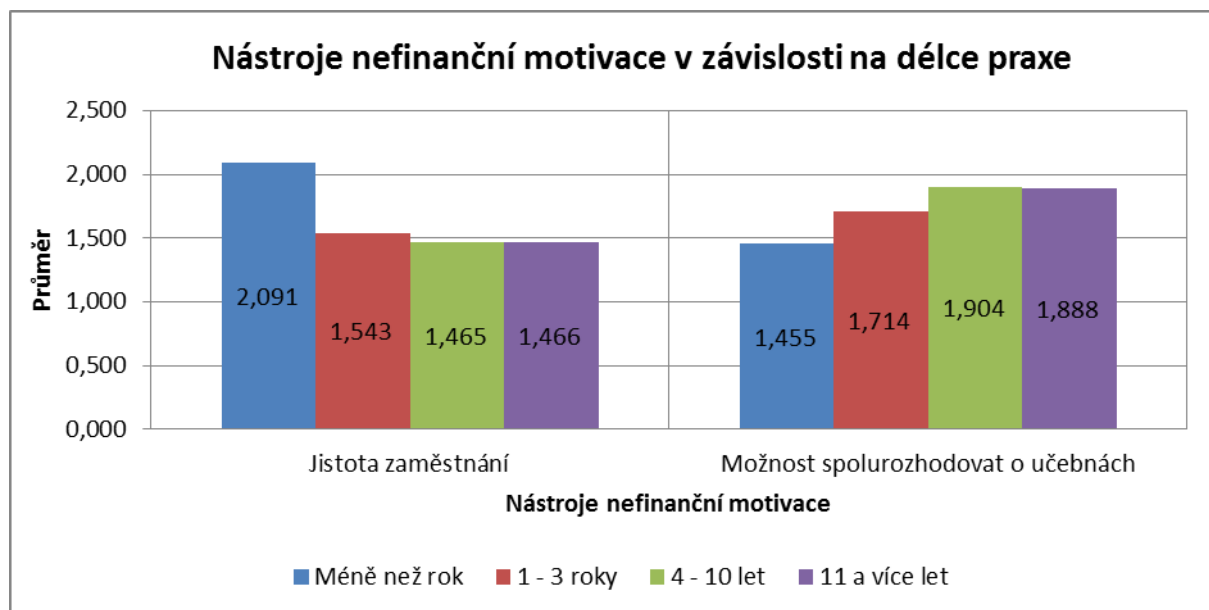
Ve výše uvedené tabulce jsou zpracovány jednotlivé nástroje nefinanční motivace podle jejich skutečné schopnosti motivovat; data rozdělena na vnímání zástupci vedení škol a učiteli. Číselná hodnota uvedená u každého nástroje představuje aritmetický průměr hodnot všech odpovědí, doplněna je směrodatnou odchylkou. Nástroje nefinanční motivace jsou uspořádány od toho, který je považován za nejvíce motivující po nástroj motivující nejméně.

Celkově lze z vyhodnocení dat vyčíst následující skutečnosti. Všechny nabízené nástroje nefinanční motivace jsou považovány za motivující (nejvyšší hodnota 2, 483; směr. odchylka 0,969 u nástroje možnost kariérního postupu) až na nástroj pověřování úkoly, který je vedením škol považován za motivující málo (2, 615; směr. odchylka 0,738).

Za povšimnutí stojí fakt, že v prvních třech nástrojích se obě skupiny respondentů shodnou, považují je za motivující nejen sami učitelé, ale i vedení škol. Jedná se o vzájemné pochopení a vstřícnost, jistotu zaměstnání a příjemnou pracovní atmosféru. Na opačném konci

tabulky se nachází možnost kariérního postupu a pověřování úkoly, tyto dva nástroje nefinanční motivace považují obě skupiny respondentů za nejméně motivující.

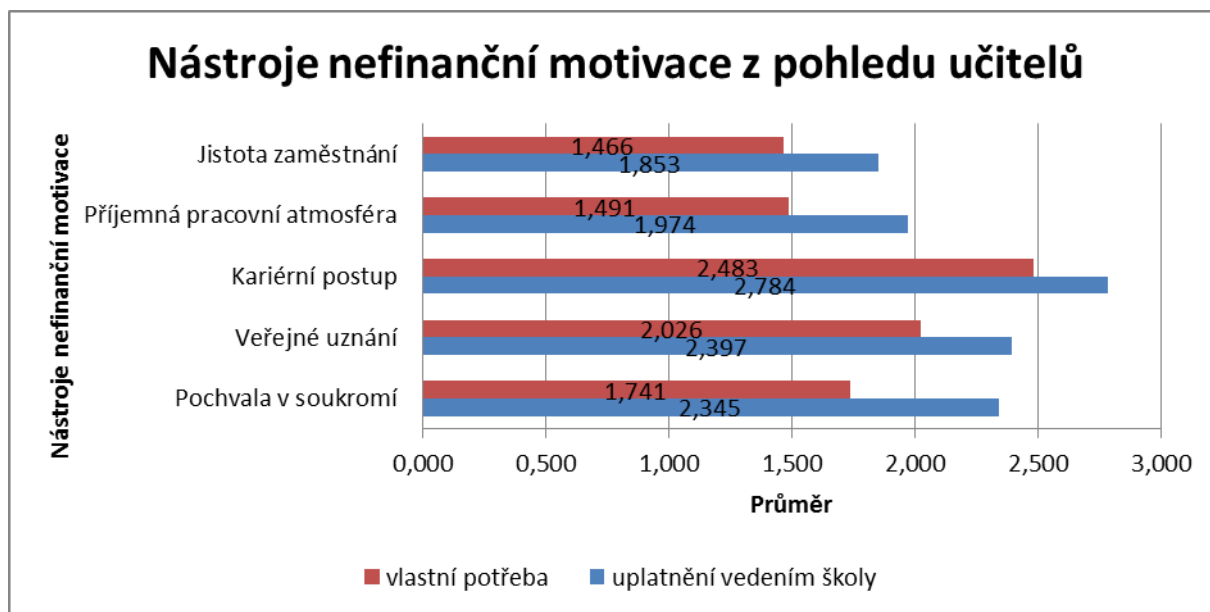
Jednotlivé odpovědi u učitelů se vzájemně nelišily v závislosti na pohlaví, rodinném stavu nebo počtu dětí ve společné domácnosti jednotlivých respondentů. Jediné, co stojí za povšimnutí, jsou rozdíly ve vnímání některých nástrojů nefinanční motivace v závislosti na celkové délce pedagogické praxe.



Obrázek 10 – Nástroje nefinanční motivace v závislosti na délce praxe

Z grafu vyplývá, že jistotu zaměstnání považují za nejvíce motivující nástroj učitelé s praxí 11 a více let. Pro učitele s praxí nejnižší (méně než rok) je za nejvíce motivující považována možnost spolurozhodovat o vybavení učeben a tříd.

Data plynoucí z odpovědí na otázku 3. a 4. byla vzájemně komparována s cílem zjistit, do jaké míry se liší míra uplatnění jednotlivých nástrojů nefinanční motivace vedením školy a mání jejich důležitosti ze strany učitelů (potřeba tohoto nástroje).

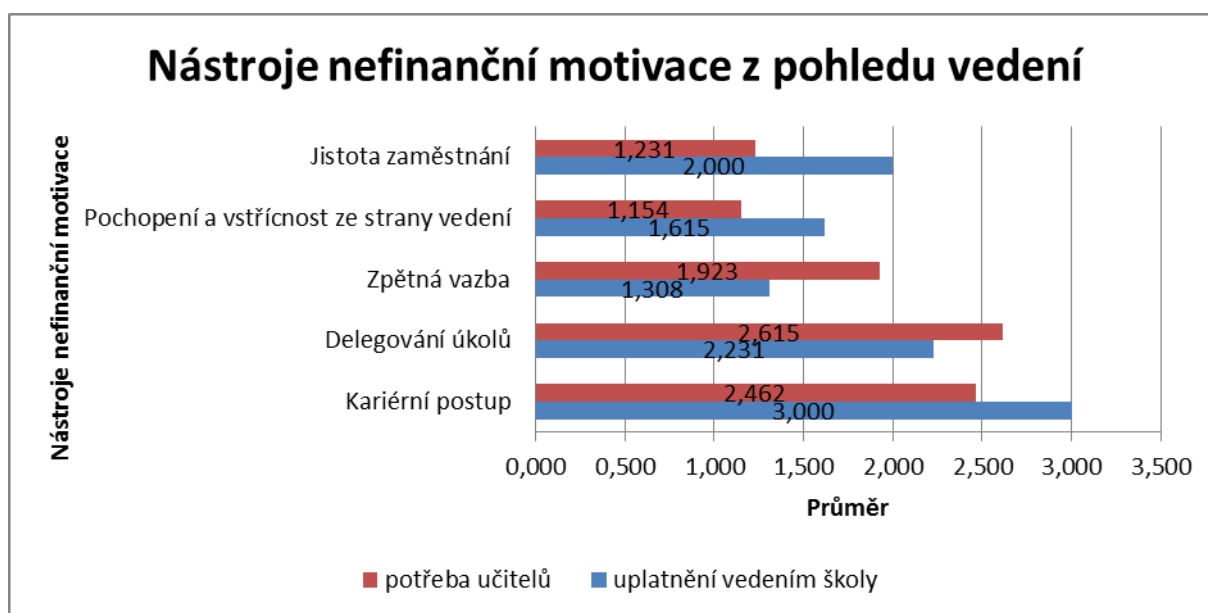


Obrázek 11 – Nástroje nefinanční motivace z pohledu učitelů

Výše uvedený graf poukazuje na rozdíly ve vnímání důležitosti vybraných nástrojů nefinanční motivace a jejich uplatňování vedením školy. Učitelé považují jistotu zaměstnání a příjemnou pracovní atmosféru za silně motivující nástroj a zároveň vnímají jejich časté využívání ve své škole. Nástroj veřejné uznání je hodnocen za celkem motivující, stejnou měrou je vyjádřeno jeho uplatnění vedením školy. Nástroj možnost kariérního postupu je brán jako málo motivující a zároveň považován za málo uplatňovaný vedením školy. Rozdílné vnímání pohledem učitele přináší výsledky týkající se pochvaly v soukromí. Učitelé vidí tento nástroj za motivující více, než vnímají jeho uplatnění na vlastní škole.

V rámci dotazníkového šetření měli učitelé možnost se vyjádřit k tomu, jaké další nástroje považují za motivující a jaké další nástroje jejich vedení na škole využívá. Za motivující nástroje a zároveň uplatňované na škole učitelé (kromě nástrojů již zmíněných) považují: pořádání společenských neformálních akcí pro učitele (Vánoční posezení, akce k příležitosti dne učitelů, ukončení školního roku apod.). Dále by učitelé ocenili a za motivující tedy považují možnost stravenek místo dotovaných obědů, lepší výběr žáků, lidský přístup ze strany vedení (shovívavost) a snížení administrativy během školního roku. Dle jejich názorů se na škole ještě uplatňují tyto nástroje nefinanční motivace: možnost přímého jednání s vedením školy a účast na exkurzích a zájezdech organizovaných školou.

Výsledná data plynoucí z dotazníků vedení školy byla vzájemně porovnána a vyhodnocena tak, aby bylo zřejmé, nakolik považuje vedení školy některé nástroje nefinanční motivace za významné a nakolik je uplatňuje k motivaci svých učitelů.



Obrázek 12 – Nástroje nefinanční motivace z pohledu vedení

Ze srovnání dat vyplývají následující skutečnosti: Jistotu zaměstnání a pochopení a vstřícnost ze strany vedení považuje vedení školy za silně motivující nástroje a zároveň jsou tyto nástroje využívány na jejich školách; poskytnutí zpětné vazby je vedením považováno za motivující a zároveň je tento nástroj využíván. Vedení školy si myslí, že učitelé shledávají nástroj pověřování úkoly za nemotivující, nicméně jej ve svých školách spíše využívají. Možnost kariérního postupu považují zástupci vedení za nemotivující pro učitele, a proto není tento nástroj ve školách využíván.

V rámci dotazníkového šetření měli zástupci vedení škol možnost se vyjádřit k tomu, jaké další nástroje považují za motivující pro své učitele a jaké další nástroje k jejich motivaci využívají. Všichni respondenti z řad vedení uvedli za motivující a zároveň uplatňované na školách následující motivační nástroje: prezentace úspěchů školy a jejich žáků, možnost čerpání FKSP, včasný přístup k informacím, možnost účasti na odborných kurzech. Za nástroj, který považují za motivační, nicméně na školách neuplatňovatelný považuje vedení zvýšení prestiže učitelského povolání a stabilnější školskou politiku v České republice.

6 Závěr

Bakalářská práce na téma nefinanční motivace pedagogických pracovníků na středních školách si kladla za cíl zjistit, jaké nástroje nefinanční motivace jsou ve středních školách nejvíce využívány ze strany vedení školy na učitele a jaké nástroje jsou samotnými učiteli považovány za nejvíce motivující. Na základě tohoto cíle byly zformulovány dvě základní výzkumné otázky - jaké nástroje nefinanční motivace jsou na středních školách nejčastěji využívány a jaké nástroje nefinanční motivace jsou nejvíce oceňovány ostatními pedagogickými pracovníky.

Základem pro sepsání této práce se stala odborná literatura na dané téma a její literární rešerše se stala teoretickou částí mé bakalářské práce. Pro vypracování praktické části byl vyhotoven dotazník ve dvou variantách, pro vedení školy (ředitel/ka, zástupce ředitele/lky) a pro ostatní pedagogické pracovníky (učitelé). Toto dotazníkové šetření proběhlo na podzim roku 2015 v rámci tří středních škol v Jihomoravském kraji, konkrétně městě Brně. Celkem se šetření účastnilo 116 učitelů a 13 zástupců vedení škol.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že na středních školách jsou nejvíce využívány tyto nástroje nefinanční motivace: možnost stravování ve školní jídelně, volnost při výběru metod práce a volnost při výběru pomůcek. Naopak možnost kariérního postupu není na středních školách využívána vůbec.

Za nejvíce motivující pro práci učitelů středních škol se dle výsledků šetření jeví vzájemné pochopení a vstřícnost, jistota zaměstnání a příjemná pracovní atmosféra. Naopak pověřování úkoly ze strany vedení ani možnost kariérního postupu není učiteli středních škol vnímána jako signifikantní pro motivaci k jejich práci.

Skutečnost, že motivace, a tedy i její nefinanční forma, je nezbytným předpokladem pro naplnění cílů organizace je podložena i výsledky mého dotazníkového šetření. Z dotazníků vyplynulo, že nefinanční motivace je více než polovinou oslovených respondentů (z řad vedení i učitelů) vnímána pozitivně a hraje tedy významnou roli v motivaci pedagogů na středních školách.

Předložená bakalářská práce a téma v ní diskutované má svá úskalí a do budoucna nabízí další možnosti zpracování. Zajímavé by bylo podívat se na danou problematiku nejen z řad vedení lidí a řadových učitelů, ale i z pohledu tzv. středního managementu školy, tedy

vedoucích předmětových komisí. Jejich vnímání nutnosti motivace a významu jednotlivých faktorů nefinanční motivace by danou problematiku vhodným způsobem doplnilo.

7 Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

ČERNÝ, Vojtěch. *Jak jednat s různými typy lidí: příručka pro manažery i běžný život*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 260 s. ISBN 978-80-265-0031-5.

GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů pro andragogy I: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3554-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013, xvii, 252 s. ISBN 978-80-248-3008-7.

KLIMEŠ, Jeroným. *Partneři a rozchody*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2013, 239 s. ISBN 978-80-262-0575-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012, 133 s. ISBN 978-80-7394-343-1.

KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. Vyd. 1. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma, 2010, 120 s. ISBN 978-80-87313-73-2.

NOVÁK, Tomáš. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 159 s. ISBN 978-80-265-0020-9.

LAZAROVÁ, Bohumíra. *Motivace učitelů v pozdní fázi kariéry*. In *Novinky v pedagogické a školní psychologii*. 1. vyd. Hradec Králové: IPPP ČR, AŠP ČR a SR, 2005. s. 28-37. ISBN 80-86856-11-9.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 stran. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SCHUSTER, Klaus. *11 manažerských hříchů: jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábavu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 170 s. ISBN 978-80-247-3456-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-901-2.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.
- SYSLOVÁ, Zora. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-859-8.
- TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 171 s. ISBN 978-80-262-0591-3. a
- TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.b
- VERNER, Pavel. *Propaganda a manipulace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 192 s. ISBN 978-80-7452-015-0.
- VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VRÁNOVÁ, Šárka a Josef KUBÍK. *Motivace učitelů - vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v neřídicích pozicích*. Prvé vydanie. Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-099-8.
- ZLÁMAL, J. (2007): *Od demotivace k motivaci pedagogického sboru*. Moderní vyučování (2007), č. 7, s. 8 – 9.

<http://www.msmt.cz> cit. 12. 12. 2015

<http://www.mpsv.cz> cit. 12. 12. 2015

<http://www.zakony.centrum.cz> cit. 12. 12. 2015

8 Přílohy

8.1 Příloha 1 Dotazník pro učitele středních škol

Vážené kolegyně, vážení kolegové, milí pedagogičtí pracovníci,

jmenuji se Lenka Klepáčková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. V rukou držíte dotazník, který je podkladem k mé bakalářské práci a na Vás se obracím s prosbou o jeho vyplnění. Téma práce je „*Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na středních školách*“ (zkoumám, co jiného, kromě finanční odměny Vás podněcuje k práci).

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro bakalářskou práci. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

1. Ovlivňuje nefinanční motivace výrazně Vaši ochotu pracovat:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

2. K práci mě motivuje (podněcuje):

- a) Pouze finanční odměna
- b) Finanční odměna a zároveň pocit uspokojení z práce
- c) Převážně uspokojení z práce

3. Jakou formu nefinanční motivace uplatňuje vedení školy Vaší školy na pedagogické pracovníky? Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda vedení školy uplatňuje tuto formu (1) až rozhodně neuplatňuje (4).

Forma nefinanční motivace	Uplatnění nefinanční motivace ve škole			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)	1	2	3	4
Veřejné uznání (pochvala na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu (na post předsedy předmětové komise)	1	2	3	4

Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na Vás)	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby (hodnocení pracovníků, pohospitační pohovor)	1	2	3	4
Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a prostředí, přátelské vztahy ve škole	1	2	3	4
Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy	1	2	3	4
Poskytnutí jistoty zaměstnání	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4
Možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy)	1	2	3	4
Možnost využívání ICT (notebook, tablet, interaktivní tabule, ...)	1	2	3	4
Rozložení pracovní doby (úprava rozvrhu)	1	2	3	4
Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben a tříd	1	2	3	4
Volnost při výběru metod práce	1	2	3	4
Volnost při výběru pomůcek	1	2	3	4
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1	2	3	4

4. Jaká forma nefinanční motivace je pro Vás osobně nejúčinnější? (Co Vás osobně nejvíce podněcuje k práci?) Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda vás tato forma rozhodně motivuje (1) až nemotivuje (4).

Forma nefinanční motivace	Důležitost			
	Rozhodně mě motivuje	Celkem mě motivuje	Motivuje mě jen málo	Nemotivuje mě
Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)	1	2	3	4
Veřejné uznání (pochvala na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu (na post předsedy předmětové komise, pracovního týmu,...)	1	2	3	4
Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na Vás)	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby (hodnocení pracovníků, pohospitační pohovor)	1	2	3	4

Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a prostředí	1	2	3	4
Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy	1	2	3	4
Poskytnutí jistoty zaměstnání	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4
Možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy)	1	2	3	4
Možnost využívání ICT (notebook, tablet, interaktivní tabule, ...)	1	2	3	4
Rozložení pracovní doby (úprava rozvrhu)	1	2	3	4
Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben a tříd	1	2	3	4
Volnost při výběru metod práce	1	2	3	4
Volnost při výběru pomůcek	1	2	3	4
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1	2	3	4

5. Co ještě vedení školy využívá pro motivování pedagogických pracovníků? (Napište prosím jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce.)

6. Co ještě by Vás osobně motivovalo k práci? (Napište prosím jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce.)

7. Jste ...

- a) Muž
- b) Žena

8. Váš věk?

- a) méně než 30 let
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 51 – 60
- e) Více než 60 let

9. Jaký je váš současný stav?

- a) Svobodný/svobodná, rozvedený/rozvedená, vdovec/vdova
- b) Ženatý/vdaná, žiji s partnerem nebo partnerkou

10. Počet dětí ve věku do 18 let ve Vaší domácnosti?

- a) Bez dětí
- b) 1 dítě
- c) 2 děti
- d) 3 a více dětí

11. Jak dlouho působíte na této škole?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 10 let
- d) 11 a více let

12. Jaká je celková délka Vaší praxe?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 10 let
- d) 11 a více let

Velmi děkuji za Váš čas a spolupráci při vypracování tohoto dotazníku.

S pozdravem Mgr. Lenka Klepáčková (klepackova.lenka@seznam.cz)

8.2 Příloha 2 Dotazník pro vedení středních škol

Vážení ředitelé, členové vedení školy,

jmenuji se Lenka Klepáčková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. V rukou držíte dotazník, který je podkladem k mé bakalářské práci a na Vás se obracím s prosbou o jeho vyplnění.

Téma práce je „*Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na středních školách*“ (zkoumám, co jiného, kromě finanční odměny podněcuje Vaše podřízené k práci a jaké nástroje nefinanční motivace vedení školy využívá).

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro bakalářskou práci. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

1. Ovlivňuje nefinanční motivace výrazně ochotu pracovat pedagogických pracovníků na Vaší škole?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

2. K práci své podřízené motivujete:

- a) Pouze finanční odměnou
- b) Převážně finanční odměnou a v menší míře pomoci nefinanční odměny (pochvala, ...)
- c) Převážně pomoci nefinanční odměny (pochvala, prostředí, vztahy na pracovišti...)

- 3. Jakou formu nefinanční motivace uplatňujete (ze své pozice vedoucího pracovníka) na pedagogické pracovníky Vaší školy? Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda tuto formu vedení školy uplatňuje (1) až rozhodně neuplatňuje (4).**

Forma nefinanční motivace	Uplatnění nefinanční motivace ve škole			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)	1	2	3	4
Veřejné uznání (pochvala na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu (na post předsedy předmětové komise, pracovního týmu,...)	1	2	3	4
Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na Vás)	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby (hodnocení pracovníků, pohospitační pohovor)	1	2	3	4
Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a prostředí, přátelské vztahy ve škole	1	2	3	4
Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy	1	2	3	4
Poskytnutí jistoty zaměstnání	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4
Možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy)	1	2	3	4
Možnost využívání ICT (notebook, tablet, interaktivní tabule, ...)	1	2	3	4
Rozložení pracovní doby (úprava rozvrhu)	1	2	3	4
Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben a tříd	1	2	3	4
Volnost při výběru metod práce	1	2	3	4
Volnost při výběru pomůcek	1	2	3	4
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1	2	3	4

- 4. Jaká forma nefinanční motivace je podle Vás pro Vaše podřízené nejúčinnější? (Co je nejvíce motivuje k práci.) Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda je podle Vás tato forma rozhodně motivuje (1) až nemotivuje (4).**

Forma nefinanční motivace	Důležitost			
	Rozhodně je motivuje	Celkem je motivuje	Motivuje je jen málo	Nemotivuje je
Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)	1	2	3	4
Veřejné uznání (pochvala na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu (na post předsedy předmětové komise, pracovního týmu,...)	1	2	3	4
Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na Vás)	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby (hodnocení pracovníků, pohospitační pohovor)	1	2	3	4
Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a prostředí, přátelské vztahy ve škole	1	2	3	4
Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy	1	2	3	4
Poskytnutí jistoty zaměstnání	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4
Možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy)	1	2	3	4
Možnost využívání ICT (notebook, tablet, interaktivní tabule, ...)	1	2	3	4
Rozložení pracovní doby (úprava rozvrhu)	1	2	3	4
Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben a tříd	1	2	3	4
Volnost při výběru metod práce	1	2	3	4
Volnost při výběru pomůcek	1	2	3	4
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1	2	3	4

5. Jak jinak motivujete pedagogických pracovníky na Vaší škole? (Napište prosím jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce.)

6. Co ještě by podle Vás mohlo motivovat pedagogické pracovníky na Vaší škole? (Napište prosím jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce.)

7. Jste ...

- a) Muž
- b) Žena

8. Váš věk?

- a) méně než 30 let
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 51 – 60
- e) Více než 60 let

9. Jaký je váš současný stav?

- a) Svobodný/svobodná, rozvedený/rozvedená, vdovec/vdova
- b) Ženatý/vdaná, žiji s partnerem nebo partnerkou

10. Počet dětí ve věku do 18 let ve Vaší domácnosti?

- a) Bez dětí
- b) 1 dítě
- c) 2 děti
- d) 3 a více dětí

11. Jak dlouho působíte na této škole?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 10 let
- d) 11 a více let

12. Jaká je celková délka Vaší praxe?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 10 let
- d) 11 a více let

13. Jak dlouho jste ve funkci, kterou vykonáváte?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 10 let
- d) 11 a více let

Velmi děkuji za Váš čas a spolupráci při vypracování tohoto dotazníku.

S pozdravem Mgr. Lenka Klepáčková (klepackova.lenka@seznam.cz)

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				